

Introducción

En el cantón suizo de San Galo, en la orilla norte del lago de Zúrich, hay un pueblo llamado Bollingen. En 1922, el psiquiatra Carl Jung decidió construir en ese lugar una casa donde pudiera retirarse. Comenzó con una construcción básica de piedra de dos pisos a la que llamó «la Torre». Tras regresar de la India, donde observó que la gente tenía en sus casas un cuarto para meditar, el psiquiatra amplió el proyecto y mandó construir una oficina privada en la misma propiedad. «En mi habitación de retiro estoy solo —afirmó Jung—. Siempre tengo la llave en mi poder; nadie puede entrar si no es con mi autorización.»¹

En su libro *Daily Rituals*, el periodista Mason Currey hace referencia a diversos textos sobre Jung y, a través de ellos, recrea los hábitos de trabajo del psiquiatra en la Torre. Según relata Currey, Jung se levantaba a las siete de la mañana, tomaba un desayuno copioso y luego escribía durante dos horas ininterrumpidas en su oficina privada. Por las tardes, meditaba o iba a dar largas caminatas en los campos vecinos. Como no había electricidad en la Torre, al caer la noche utilizaba lámparas de gas para la iluminación y chimeneas para calentar el ambiente. A las diez de la noche se iba a la cama. «Desde el principio, la sensación de

reposo y de renovación que obtenía en esa Torre fue intensa»,² afirmó Jung.

Aunque sería tentador considerar la Torre de Bollingen como una casa de vacaciones, lo cierto es que, en el contexto de la carrera de Jung en aquel momento, la intención de construir ese lugar aislado junto al lago no era huir del trabajo. En la época en que Jung adquirió la propiedad no disponía de los medios para tener vacaciones. Tan solo un año antes, en 1921, había publicado *Tipos psicológicos*, un libro pionero que contribuyó a consolidar muchas de las diferencias que de tiempo atrás venían gestándose entre su pensamiento y las ideas del otrora mentor y amigo, Sigmund Freud. Estar en desacuerdo con Freud en los años veinte era un acto de osadía. Para sustentar su libro, Jung necesitaba mantener su agudeza mental y producir una serie de artículos y libros lúcidos, con los cuales podría apoyar y defender su *psicología analítica*, que fue el nombre que más adelante recibiría esa nueva escuela de pensamiento.

Obviamente, Jung tenía diversas ocupaciones en Zúrich, entre ellas sus conferencias y su trabajo como terapeuta. Sin embargo, mantenerse ocupado no le bastaba. Quería cambiar la forma de comprender el inconsciente y, para alcanzar esta meta, debía hacer un trabajo de reflexión más profundo y detallado que el que su agitado estilo de vida de ciudad le permitía. Jung se aisló en Bollingen no para huir de su vida profesional, sino para profundizar en ella.

Con el tiempo, Carl Jung se convertiría en uno de los pensadores más renombrados del siglo xx. Son muchas las razones que explican este éxito. Sin embargo, en el presente

libro me interesa su compromiso con una destreza que, sin duda, desempeñó un papel fundamental en sus logros:

Trabajo a fondo: actividades profesionales que se llevan a cabo en un estado de concentración desprovisto de distracciones, de tal manera que las capacidades cognitivas llegan a su límite máximo. Este esfuerzo crea valor, mejora las habilidades y no es sencillo de replicar.

Trabajar a fondo es necesario para extraer hasta la última gota de valor de nuestra capacidad intelectual. Tras décadas de investigaciones en los campos de la psicología y la neurociencia, sabemos que el estado de esfuerzo mental que acompaña trabajar a fondo es necesario también para mejorar nuestras aptitudes. Dicho de otro modo, trabajar a fondo es exactamente el tipo de esfuerzo que se requiere para así destacar en un campo exigente, desde el punto de vista cognitivo, como el de la psiquiatría académica a comienzos del siglo xx.

El término «trabajar a fondo» o «trabajo profundo» es de mi propio cuño, no una expresión usada por Carl Jung, pero las acciones de este pensador durante aquel período indican que, sin duda, tenía claro cuál era el concepto subyacente. Jung construyó una torre de piedra en un paraje boscoso para poder trabajar profundamente en su vida profesional: una tarea que requería tiempo, energía y dinero. Como relata Currey, los desplazamientos frecuentes de Jung hacia Bollingen lo obligaban a dedicarle menos tiempo a su trabajo clínico, y añade: «Aunque tenía muchos pacientes, Jung no veía problema en tomarse tiempo para otras cosas».³ Aunque era difícil que trabajar a fondo fuera

una prioridad, salta a la vista que era crucial para alcanzar su meta de cambiar el mundo.

El estudio de la vida de otros personajes influyentes, tanto en la historia reciente como en la lejana, nos permitirá llegar a conclusiones similares en lo que respecta al compromiso con trabajar a fondo. Así, por ejemplo, el ensayista francés del siglo xvi Michel de Montaigne se anticipó a Jung con su trabajo en una biblioteca privada, que construyó en una torre en el lado sur de su castillo.⁴ Por su parte, Mark Twain escribió buena parte de *Las aventuras de Tom Sawyer* en un cobertizo ubicado en la granja *Quarry Farm*, en Nueva York, donde pasaba los veranos. Su estudio estaba totalmente aislado de la casa principal y la familia debía hacer sonar un cuerno para llamar al escritor a comer.⁵

En tiempos históricos más recientes, tenemos el caso del guionista y director de cine Woody Allen. En el período de cuarenta y cuatro años comprendido entre 1969 y 2013, el neoyorquino escribió y dirigió cuarenta y cuatro películas, que fueron nominadas para treinta y tres premios de la Academia: un alucinante nivel de productividad artística. Durante este período Allen no tuvo ordenador, sino que llevó a cabo su escritura, apartada de toda distracción electrónica, en una máquina de escribir manual marca German Olympia SM3.⁶ Otro personaje que acompaña a Allen en su negativa a hacer uso de los ordenadores es Peter Higgs, un físico teórico que desarrolla su trabajo en total aislamiento y desconexión, al punto de que los periodistas no pudieron ponerse en contacto con él cuando se anunció que había ganado el premio Nobel.⁷ Por otro lado, J. K. Rowling *sí* usa ordenadores, pero se mantuvo alejada de las redes sociales durante la escritura de sus novelas sobre Harry Potter, aunque ese período coincidió con el surgimiento de esa tecnología y su uso por parte de los famosos de los medios de comunica-

ción. El personal de apoyo de Rowling finalmente abrió una cuenta de Twitter a su nombre en el otoño de 2009, año en el que trabajaba en *Una vacante imprevista*, y en el lapso de un año y medio su único tuit fue: «Soy yo, la verdadera, pero me temo que no me van a ver mucho por aquí, pues el papel y la pluma son mi prioridad por el momento».⁸

Por supuesto que trabajar a fondo no se limita a los casos históricos ni a los casos de tecnofobia. El director ejecutivo de Microsoft, Bill Gates, organizaba dos veces al año las famosas *Think Weeks* (Semanas para pensar), durante las cuales se aislaba (por lo general en una casa de campo a orillas de un lago) para dedicarse exclusivamente a leer y a producir grandes ideas. Durante una de esas famosas semanas, en 1995, escribió su conocido memorando titulado «Internet Tidal Wave» [La marea de Internet], tras el cual Microsoft dirigió su atención a una compañía nueva llamada Netscape Communications.⁹ Asimismo, y de manera bastante irónica, Neal Stephenson, el renombrado autor del género *ciberpunk* que contribuyó a conformar nuestra concepción popular de la era de internet, es prácticamente imposible de contactar por vía electrónica: en su sitio web no hay direcciones de correo electrónico y se encuentra un ensayo donde explica por qué es intencionadamente torpe en el uso de las redes sociales. Así lo explicó en una ocasión: «Si organizo mi vida de tal manera que logre juntar grandes segmentos de tiempo ininterrumpido y consecutivo, puedo escribir novelas. [Si, por el contrario, me interrumpen demasiado], ¿qué obtengo a cambio? En lugar de sacar una novela que puede circular por mucho tiempo [...] habré escrito montones de correos electrónicos que recibirán unas pocas personas».¹⁰

Es importante destacar la omnipresencia del trabajo a fondo en las personas influyentes, pues contrasta drásticamente con el comportamiento de la mayoría de los trabajadores del conocimiento contemporáneos (un grupo que está olvidando a gran velocidad el valor de la profundidad).

Se sabe bien por qué los trabajadores del conocimiento están perdiendo su familiaridad con trabajar a fondo: las herramientas en la Red. Dentro de esta amplia categoría se encuentran los servicios de comunicación como el correo electrónico, el SMS y el WhatsApp, las redes sociales como Twitter y Facebook, y el atractivo revoltijo de sitios de entretenimiento mezclado con información (*infotainment*), como Buzzfeed y Reddit. En conjunto, el surgimiento de estas herramientas, sumado al acceso permanente que tenemos a ellas a través de los teléfonos inteligentes y de las redes informáticas en las oficinas, ha fragmentado la atención de los trabajadores del conocimiento. Un estudio llevado a cabo en 2012 por McKinsey descubrió que un trabajador promedio del conocimiento dedica más del 60 % de sus horas laborales a la comunicación electrónica y a la búsqueda por internet. Cerca del 30 % del tiempo lo usa exclusivamente para leer y responder correos electrónicos.¹¹

En medio de este ámbito de atención fragmentada es muy difícil llevar a cabo un trabajo profundo, pues este requiere de largos períodos de actividad intelectual ininterrumpida. No obstante, hay que decir que los trabajadores del conocimiento no están holgazaneando. De hecho, están más ocupados que nunca. ¿Cómo se explica, entonces, esta discrepancia? En buena medida mediante la existencia de otro tipo de esfuerzo, que constituye el otro lado de la moneda de la idea de trabajar a fondo:

Trabajo superficial: constituido por tareas que no son exigentes desde el punto de vista cognitivo, tareas de tipo logístico que se suelen ejecutar en medio de distracciones. Estos esfuerzos por lo general no crean gran valor en el mundo y son fáciles de replicar.

En la era actual de las herramientas en la Red, los trabajadores del conocimiento hacen cada vez menos trabajo profundo y se quedan en la alternativa superficial, enviando y recibiendo constantemente mensajes de correo electrónico, como unos *routers* humanos, con interrupciones frecuentes propicias para la distracción. Un esfuerzo mayor, al que contribuiría el pensamiento profundo (como, por ejemplo, concebir una nueva estrategia de negocios o redactar una importante solicitud de subvención), se fragmenta en diversas partículas de distracción que conducen a una menor calidad.

Para empeorar el asunto, según lo demuestra un número cada vez mayor de pruebas, la opción del cambio hacia lo superficial no puede revertirse fácilmente. Si pasamos el tiempo suficiente en un estado de superficialidad frenética, el resultado es una reducción *permanente* de nuestra capacidad para llevar a cabo trabajo profundo. «Al parecer, internet está socavando mi capacidad para la concentración y la contemplación», confiesa el periodista Nicholas Carr, en un artículo publicado en 2008 en la revista *Atlantic*. «[Y] no soy el único».¹² Carr desarrolló este punto de vista en un libro titulado *The Shallows* [Superficiales], que fue finalista del premio Pulitzer. Para escribir esta obra, como era de esperar, Carr tuvo que aislarse en una cabaña y desconectarse de todo a la fuerza.¹³

La idea de que las herramientas en la Red nos están

llevando de lo profundo a lo superficial no es nueva. El libro *The Shallows* fue simplemente el primero en medio de una serie de obras recientes que se han dedicado a examinar el efecto de internet en nuestro cerebro y nuestros hábitos de trabajo. Entre otros títulos que vinieron a continuación se encuentran *Hamlet's Blackberry*, de William Power, *The Tyranny of E-mail*, de John Freeman, y *The Distraction Addiction*, de Alex Soojung-Kin Pang. Todos ellos coinciden en afirmar, más o menos, que las herramientas en la Red nos distraen de los trabajos que requieren una atención constante y, al mismo tiempo, degradan nuestra capacidad para mantenernos concentrados.

Dada la existencia de un gran cúmulo de pruebas, no gastaré mi tiempo corroborando este punto en el presente libro. Me parece que podemos estar de acuerdo en que las herramientas de la Red ejercen un impacto negativo sobre trabajar a fondo. Pasaré por alto, asimismo, cualquier argumento grandilocuente sobre las consecuencias sociales a largo plazo de este cambio, ya que estos argumentos suelen abrir unos fosos intransitables. En un lado del debate se encuentran los tecnoescépticos, como Jaron Lanier y John Freeman, quienes sospechan que estas herramientas, por lo menos en su estado actual, son perjudiciales para la sociedad, en tanto que en el otro bando del debate se encuentran los tecnooptimistas, como Clive Thompson, quienes arguyen que estas herramientas cambian a la sociedad, por supuesto, pero de maneras positivas. Así, por ejemplo, es posible que Google reduzca nuestra memoria, pero el asunto es que ya no *necesitamos* tener una buena memoria, pues en la actualidad podemos buscar cualquier cosa que necesitemos saber.

No tengo una postura particular respecto a este debate filosófico. Mi interés en este asunto reposa en una tesis que

apunta a un interés mucho más pragmático e individualizado: el cambio de nuestra cultura laboral hacia lo superficial (sin importar que uno considere que sea filosóficamente bueno o malo) está sacando a flote una gran cantidad de oportunidades personales y económicas para los pocos individuos que reconozcan el potencial que implica resistirse a esta tendencia y favorecer la profundidad. Esta fue la oportunidad que explotó, hace relativamente poco, un joven consultor financiero de Virginia llamado Jason Benn.

Existen muchas maneras de averiguar que no somos tan valiosos para la economía. Jason Benn lo comprendió con claridad cuando descubrió, poco después de emplearse como consultor financiero, que la gran mayoría de sus responsabilidades laborales se podían automatizar gracias a un «parche» para una secuencia de comandos de Excel.

La compañía que había contratado a Benn producía informes para bancos que participaban en complejas negociaciones. («Suena más interesante de lo que era», bromeó Benn en una de las entrevistas que tuvimos.) Para el proceso de creación de los informes, se necesitaban muchas horas de manipulación manual de datos en varias hojas de cálculo de Excel. Al comienzo, Benn tardaba seis horas por informe para llevar a cabo esta tarea (los más veteranos de la oficina podían hacer la labor en la mitad del tiempo). A Benn no le complacía mucho esta perspectiva.

«El proceso, tal como me lo enseñaron, era torpe y requería mucho trabajo manual», recuerda Benn. El joven analista sabía que Excel tenía una función llamada «macros», que servía para automatizar tareas comunes. Benn leyó algunos artículos al respecto y, al poco tiempo, creó una

hoja de cálculo que contenía varias de estas macros con el fin de llevar a cabo el proceso de seis horas de manipulación manual. La tarea se reducía, así, a unos cuantos clics. El trabajo de elaboración de un informe, en el que originalmente Benn invertía un día laboral, se reducía a menos de una hora.

Benn es un hombre inteligente. Obtuvo una diplomatura en Economía en la prestigiosa Universidad de Virginia. Al igual que muchos en su situación, tenía grandes ambiciones profesionales. No tardó mucho en comprender que esas ambiciones no lo llevarían muy lejos si sus principales destrezas profesionales las podían ejecutar las macros de Excel. Benn se propuso, entonces, hacer aumentar su valor para el mundo. Tras un período de investigación, llegó a una conclusión que comunicó a su familia: renunciaría a su trabajo como hoja de cálculo humana y se convertiría en programador de ordenadores. No obstante, como suele ocurrir con esos planes grandiosos, había un gran obstáculo: Benn no tenía la más remota idea de programar.

En mi calidad de experto en ordenadores, puedo confirmar lo obvio: la programación informática es difícil. La mayoría de los desarrolladores pasan cuatro años en la universidad aprendiendo el tejemaneje de su oficio antes de lanzarse a su primer trabajo. Llegados a este punto, deben hacer frente a una feroz competencia para obtener las mejores oportunidades laborales. Jason Benn no disponía de tanto tiempo. Después de su revelación con Excel, renunció a su empleo con la compañía financiera y empezó a preparar su siguiente paso. A sus padres les alegraba que el joven tuviera un plan, pero no tanto la perspectiva de que su regreso a casa fuera un proyecto a largo plazo. Benn tenía que aprender una destreza y debía hacerlo *pronto*.

En este punto se encontró de frente con el mismo problema que les impide a muchos trabajadores del conoci-

miento aventurarse en campos laborales más dinámicos. Adquirir conocimientos complejos, como ocurre con la programación de ordenadores, requiere de una concentración intensa e ininterrumpida sobre conceptos cognitivamente exigentes: es el mismo tipo de concentración que llevó a Carl Jung a los bosques que rodean el lago de Zúrich. Dicho de otro modo, esta tarea exige trabajo profundo. Sin embargo, tal como he afirmado anteriormente, la mayoría de los trabajadores del conocimiento han perdido la aptitud para hacerlo. Benn no era una excepción de esta tendencia.

«Me pasaba todo el tiempo en internet y revisando el correo. No podía evitarlo. Era una compulsión», relata Benn. Así transcurrían sus días antes de renunciar a su trabajo en el campo de las finanzas. Los problemas del joven con la profundidad no acababan allí. En una ocasión, algunos de sus supervisores en la compañía le propusieron un proyecto. «Querían que creara un plan de negocios», dice Benn. Sin saber cómo se redactaba un plan de negocios, decidió investigar un poco y leyó cinco planes de negocios diferentes: los comparó y los contrastó para entender qué debía hacer. La idea era buena, pero Benn tenía un problema: «No podía concentrarme». Durante esa época, según confiesa, había días en que pasaba muchas horas («98 % de mi tiempo») navegando en la Red. El proyecto de redactar un plan de negocios —una excelente oportunidad para destacarse en el comienzo de su carrera— nunca llegó a cristalizarse.

Al abandonar la compañía financiera, Benn era consciente de sus dificultades con trabajar a fondo. Sabía que, para dedicarse a aprender a programar, debía enseñar a su mente a ser profunda. El método que adoptó fue drástico pero eficaz. «Me encerré en una habitación sin ordenadores: lo único que tenía a mano eran libros de texto, tarjetas para tomar notas y un marcador.» Benn resaltaba frases de

sus libros de programación de ordenadores, pasaba las ideas a las tarjetas de notas y luego las repetía en voz alta. Al comienzo, este período sin distracciones electrónicas fue duro. Sin embargo, se había prometido a sí mismo que *por nada del mundo* iba a dejar de estudiar ese material; no permitiría que hubiera en esa habitación nada que lo distrajera. Con el paso del tiempo, aprendió a concentrarse mejor y llegó a un punto en que pasaba cinco o más horas no consecutivas de concentración, sin distracciones, aprendiendo esa nueva y difícil destreza. «En ese lapso leí unos dieciocho libros sobre el tema», recuerda.

Después de pasar dos meses encerrado estudiando, Benn se presentó al Dev Bootcamp, un centro de formación para programadores famoso por su dificultad, donde en una semana hizo un curso intensivo de cien horas para aprender programación de aplicaciones en la Red. (Mientras hacía averiguaciones sobre el programa, Benn conoció a un estudiante con un doctorado de Princeton, quien describió su paso por Dev como «lo más difícil que he hecho en toda mi vida».) Gracias a su preparación y a su aptitud recién puesta a punto para trabajar a fondo, Benn fue un alumno destacado. «Algunas de las personas que se presentan no están preparadas —afirma—. No se pueden concentrar. No pueden aprender rápidamente.» Solo la mitad de los estudiantes que comenzaron con Benn se graduó al mismo tiempo. Benn no solo se graduó, sino que fue el mejor alumno de su clase.

Trabajar a fondo dio sus frutos. Benn no tardó en encontrar un trabajo como desarrollador en una nueva empresa de tecnología en San Francisco que contaba con un presupuesto de 25 millones de dólares y un selecto grupo de empleados. Cuando Benn dejó su puesto como consultor financiero, tan solo medio año antes, ganaba un salario de 40.000 dólares al año. En su nuevo trabajo como desa-

rollador informático empezó a ganar 100.000, una cantidad que podrá seguir aumentando en el mercado de Silicon Valley, de la misma forma que trabajar a fondo podrá seguir aumentando sus habilidades.

La última vez que hablé con Benn estaba muy a gusto en su nuevo empleo. Ahora que había descubierto las bondades de trabajar a fondo, había alquilado un apartamento cerca de la oficina, lo cual le permitía llegar temprano, antes que los demás, y trabajar sin distracciones. «En un día bueno, puedo trabajar concentrado cuatro horas antes de la primera reunión —explicó—. Luego, tal vez otras tres o cuatro horas por la tarde. Y digo concentrado en serio: sin correo electrónico, ni Hacker News [un sitio web muy conocido por los apasionados de la tecnología]: solo programando.» Para ser una persona que a veces pasaba hasta el 98 % de su jornada laboral navegando en internet, hay que decir que la transformación de Jason Benn es extraordinaria.

El caso de Jason Benn nos enseña una lección muy importante: trabajar a fondo no es una reivindicación nostálgica de escritores y filósofos de comienzos del siglo xx. Es una destreza que tiene gran valor en la vida moderna.

Dos razones explican este valor. La primera está relacionada con el aprendizaje. Vivimos en una economía de la información que se basa en sistemas complejos que cambian rápidamente. Por ejemplo, algunos de los lenguajes de programación que Benn aprendió no existían hace diez años y muy probablemente habrán pasado de moda dentro de otros diez. Asimismo, una persona que trabajaba en el área del marketing en los años noventa quizá no imaginó

que hoy debe tener sólidos conocimientos en análisis digital. Por lo tanto, para seguir siendo valiosos en nuestra economía, es necesario que dominemos el arte de aprender rápidamente cosas complicadas. Esta labor exige un trabajo profundo. Si no cultivamos esta aptitud, nos quedaremos atrás conforme vaya avanzando la tecnología.

La segunda razón por la que se considera valioso trabajar a fondo es que el impacto de la revolución digital en las redes es un arma de doble filo. Si logramos crear algo útil, el público al que podemos llegar (por ejemplo, empleados o clientes) es prácticamente ilimitado, lo cual magnifica enormemente las compensaciones monetarias. Por el contrario, si producimos algo mediocre, el asunto se vuelve problemático, pues al público no le cuesta nada encontrar una mejor alternativa en línea. Si eres programador, escritor, especialista en marketing, consultor o empresario, tu situación es similar a la de Jung, que necesitaba producir ideas más agudas que las de Freud; tu situación es similar a la de Jason Benn, que debía mantener su nivel en una compañía nueva y muy apetecible. Si queremos triunfar, debemos producir lo mejor que nuestras capacidades nos permitan producir: se trata de una labor que requiere trabajo profundo.

El aumento de la necesidad de trabajar a fondo es nuevo. En las economías industriales había una pequeña clase de trabajadores cualificados y profesionales para los cuales era crucial trabajar a fondo, pero la mayoría de los trabajadores podían desempeñarse bien sin tener que cultivar la aptitud para concentrarse sin distracciones. Recibían un salario por manejar determinadas herramientas y el oficio prácticamente se mantenía sin cambios a lo largo de varias décadas. Sin embargo, al pasar a una economía de la información, un número cada vez mayor de personas son trabajadoras del conocimiento y trabajar a fondo se convierte en

un elemento clave, aunque muchos todavía no son conscientes de esta realidad.

Trabajar a fondo no es una destreza anticuada que se esté volviendo irrelevante. Por el contrario, es una aptitud crucial para cualquier persona que quiera avanzar en una economía de la información globalmente competitiva, que tiende a dejar de lado a aquellos que no ejecutan correctamente la tarea. Las compensaciones jugosas las obtendrán no las personas que se sienten cómodas usando Facebook (una tarea superficial, que se puede replicar fácilmente), sino aquellas que se sienten a gusto creando innovadores sistemas de distribución que rigen el funcionamiento del servicio (una tarea definitivamente profunda y difícil de replicar). Trabajar a fondo es tan importante que podemos considerarlo, parafraseando al autor de textos sobre negocios Eric Barker, «el superpoder del siglo XXI».¹⁴

A la luz de lo anterior, nos encontramos ante dos conceptos fundamentales: el de la escasez de trabajar a fondo y el de su valor cada vez mayor. La combinación de estos dos conceptos nos proporciona la base para desarrollar los temas que trataremos en este libro.

La hipótesis de trabajar a fondo: la aptitud para llevar a cabo un trabajo en profundidad es cada vez más *escasa*, pero, al mismo tiempo, cada vez más *valiosa* en nuestra economía. Como resultado de esta dinámica, triunfarán quienes cultiven esta aptitud y hagan de ella el pilar de su vida laboral.

Este libro se propone dos metas y las desarrolla en dos partes. En la primera, busco convencerte de la veracidad de la hipótesis sobre trabajar a fondo. En la segunda, me propongo enseñarte cómo sacar partido de esta realidad, mediante el entrenamiento del cerebro y la transformación de los hábitos laborales para hacer de trabajar a fondo el pilar de tu vida profesional. Sin embargo, antes de entrar en materia, me gustaría explicar por qué me convertí en un devoto de la profundidad.

He pasado los últimos diez años cultivando mi propia aptitud para concentrarme en cosas difíciles. A fin de comprender los orígenes de este interés, conviene saber que soy científico teórico de ordenadores y que llevé a cabo mi formación doctoral en un famoso grupo de trabajo en MIT llamado Theory of Computation, un entorno profesional donde la capacidad para concentrarse se considera una destreza laboral clave.

Durante esos años, compartí una oficina en la sección de posgrados con el ganador de una beca MacArthur, conocida como la «beca para genios». El MIT contrató a este profesor antes de que tuviera la edad legal para beber alcohol. No era raro ver a este teórico sentado en el espacio común del salón de posgrados mirando unas notas en una pizarra, rodeado por un grupo de académicos que también miraban la pizarra en silencio. Pasaban muchas horas así. Yo me iba a almorzar y regresaba, pero ellos seguían allí. Es muy difícil contactar con este profesor. No tiene cuenta en Twitter y es muy probable que, si no conoce a la persona que le escribe un correo electrónico, no le responda. El año pasado publicó dieciséis ensayos académicos.

Este tipo de concentración inflexible era típico de la atmósfera académica de mis años como estudiante. Como era de esperar, pronto adquirí un compromiso similar con la profundidad. Para desgracia de mis amigos y de los diversos editores con los que he publicado mis libros, nunca he tenido una cuenta de Twitter ni de Facebook, ni tengo presencia en las redes sociales; lo más cercano a eso es mi blog. No navego en la Red y me entero de la mayor parte de las noticias por *The Washington Post*, que me llega a casa, y por la National Public Radio (NPR). Tampoco es muy fácil encontrarme: en el sitio web que tengo como autor no hay una dirección personal de correo electrónico. Mi primer teléfono inteligente lo tuve por primera vez en 2012 (cuando mi esposa, que estaba embarazada, me dio un ultimátum: «Tienes que conseguirte un teléfono *que funcione* antes de que nazca nuestro bebé»).

Mi compromiso con la profundidad ha dado sus frutos. En los últimos diez años, tras graduarme de la universidad, publiqué cuatro libros, obtuve un doctorado, escribí muchos ensayos académicos revisados por pares y me contrataron como profesor en la Universidad de Georgetown, con posibilidades de obtener una plaza fija. Pude mantener esta voluminosa producción sin tener que trabajar más allá de las cinco o las seis de la tarde.

Me fue posible organizar este cronograma tan apretado gracias a que hice esfuerzos significativos por minimizar lo superficial en mi vida y aprovechar al máximo el tiempo que se libera de este modo. Organizo mis días en torno a un núcleo de trabajo profundo cuidadosamente escogido y ubico en la periferia de mi programación las actividades superficiales que definitivamente no puedo evitar.

Tres o cuatro horas al día, cinco días a la semana, de trabajo concentrado e ininterrumpido producen resultados muy valiosos.

Mi compromiso con la profundidad también me ha reportado beneficios que van más allá de lo profesional. En términos generales, no toco el ordenador entre el momento en que llego a casa del trabajo y la mañana siguiente, cuando comienza la nueva jornada laboral (la principal excepción la constituye mi blog, que actualizo después de que mis hijos se van a dormir). Esta capacidad para desconectarme totalmente, en contraste con la costumbre más común de consultar a toda carrera los correos del trabajo, o ver qué ocurre en las redes sociales, me permite estar presente con mi esposa y mis dos hijos en las noches; además, me da tiempo para leer una cantidad de libros que resulta sorprendente en el caso de un padre de familia. Por otra parte, la ausencia de distracciones en mi vida hace que desaparezca ese trasfondo de energía mental nerviosa que caracteriza la vida cotidiana de mucha gente. No me incomoda estar aburrido, y esta es una destreza muy gratificante, sobre todo en las noches de verano en la ciudad de Washington, en las que escucho por la radio los partidos de béisbol de los Nationals.

La mejor manera de describir este libro es presentarlo como un intento por formalizar y explicar mi atracción hacia la profundidad por encima de la superficialidad, y como un esfuerzo por detallar los tipos de estrategias que me han permitido dar forma a esta atracción. En parte, he querido poner en palabras mis pensamientos para ayudarte a seguir mis pasos en la reorganización de tu vida en torno al trabajo profundo. Por otro lado, también me interesa destilar y aclarar mis ideas para seguir desarrollando mi práctica. Mis convicciones respecto a la hipótesis de trabajar a fondo me han ayudado a prosperar, pero sé que aún no he desarrolla-

do todo mi potencial como productor de valor. Puedes tener la certeza de que yo he hecho los mismos esfuerzos que planteo en relación con las ideas y los consejos de este libro: eliminar sin piedad lo superficial y cultivar meticulosamente la intensidad de mi profundidad. En la conclusión de este libro, se verán algunos resultados.

Para llevar a cabo su aspiración de revolucionar el mundo de la psiquiatría, Carl Jung construyó una casa aislada en el bosque. La Torre de Bollingen se convirtió en un lugar donde Jung podía mantener su capacidad para pensar en profundidad y luego aplicar esa destreza para producir una obra cuya sorprendente originalidad cambiaría el mundo. En las páginas que siguen, trataré de convencerte para que me acompañes en el esfuerzo por construir tus propias torres de Bollingen, cultivar la aptitud para producir valor real en un mundo cada vez más distraído y reconocer una verdad que han acogido las personalidades más productivas e importantes de todas las generaciones: una vida profunda es una buena vida.

PRIMERA PARTE

LA IDEA

CAPÍTULO I

Trabajar a fondo es valioso

El día de las elecciones presidenciales se acercaba en Estados Unidos: corría 2012. Como era habitual en los momentos de interés nacional, el tráfico en el sitio web de *The New York Times* aumentó de manera drástica. Sin embargo, en esta ocasión había algo diferente. Una porción enorme de este tráfico —más del 70 %, según algunos informes— correspondía a visitas a un solo lugar de ese dominio que había crecido con rapidez. No era el titular de una noticia importante ni era un comentario escrito por alguno de los columnistas ganadores del premio Pulitzer. Era un blog escrito por un fanático de las estadísticas del béisbol que se había convertido en experto en predicciones para las elecciones. Su nombre es Nate Silver.¹ Poco menos de un año después, ESPN y ABC News se llevaron a Silver del *Times* (que trató de retenerlo con la promesa de darle un equipo de doce escritores) y le ofrecieron un contrato según el cual podría desempeñar un papel importante en secciones tan diversas como el clima, las noticias y, quizá con menos probabilidades, la transmisión de los premios Óscar.² Aunque se ha cuestionado el rigor metodológico de los modelos «hechos a mano» por Silver, son pocos quienes dudan que, en el año 2012, este genio de los datos, a sus treinta y cinco años de edad, era un triunfador dentro de la economía estadounidense.³

Otro triunfador es David Heinemeier Hansson, una estrella de la programación de ordenadores que creó Ruby on Rails, una estructura de desarrollo para aplicaciones web, que en la actualidad es la base de algunos de los destinos más populares de la red, entre los que se cuentan Twitter y Hulu. Hansson es socio de la influyente empresa de desarrollo Basecamp (que, hasta 2014, se conocía con el nombre de 37signals). Hansson no habla públicamente de la magnitud de sus ganancias con Basecamp ni de sus demás fuentes de ingresos, pero podemos suponer que son bastante jugosas si tenemos en cuenta que es propietario de casas en Chicago y Malibú (Estados Unidos) y Marbella (España), donde se lo ve disfrutar de los automóviles de carreras.⁴

Nuestro tercer y último ejemplo de un claro triunfador en la economía de Estados Unidos es John Doerr, socio de Kleiner Perkins Caufield & Byers, una firma de capital de riesgo en Silicon Valley. Doerr contribuyó a la financiación de muchas de las compañías que hoy en día sustentan la actual revolución tecnológica, entre ellas Twitter, Google, Amazon, Netscape y Sun Microsystems. El rendimiento de esas inversiones ha sido astronómico: el patrimonio neto de Doerr en el momento de escribir este libro era de más de 3.000 millones de dólares.⁵

¿Por qué Silver, Hansson y Doerr han tenido resultados tan positivos? Hay dos tipos de respuesta para esta pregunta. El primer tipo es de naturaleza *micro* y pone el énfasis en la personalidad y en las tácticas que le permitieron crecer a cada uno. El segundo tipo de respuesta es de naturaleza *macro*: se concentra menos en el individuo y más en el

tipo de trabajo que representa. Aunque ambas perspectivas son importantes, las respuestas macro son las más relevantes para nuestro análisis, pues ilustran mejor lo que premia nuestra economía.

Para explorar esta perspectiva, acudiremos a dos economistas del MIT, Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, quienes en su libro *Race Against the Machine*, publicado en 2011, exponen de forma magistral el argumento de que la increíble e inesperada transformación de nuestros mercados laborales, producto de diversas fuerzas, se debe en particular al surgimiento de la tecnología digital. «Nos encontramos en la fase de los dolores de parto de una Gran Reestructuración —exponen Brynjolfsson y McAfee en las primeras páginas del libro—. Las tecnologías avanzan a toda velocidad, pero muchas de nuestras habilidades, así como diversas organizaciones, se están quedando atrás.»⁶ Para muchos trabajadores, este atraso es sinónimo de malas noticias. Las máquinas inteligentes son cada vez mejores y la diferencia entre las capacidades del hombre y de la máquina se está acortando. Por eso, los empleadores prefieren conseguir «nuevas máquinas» en lugar de «nuevos empleados». A veces el trabajo solo puede hacerlo un humano, pero los avances en las comunicaciones y la tecnología de colaboración están facilitando más que nunca el trabajo a distancia, con lo cual las compañías prefieren «tercerizar» las funciones principales y asignárselas a las estrellas del ramo, lo que deja sin empleo a los trabajadores locales.

Sin embargo, esta perspectiva no es sombría con carácter universal. Como señalan Brynjolfsson y McAfee, esta Gran Reestructuración no está *disminuyendo* los trabajos sino *dividiéndolos*. Aunque una cantidad cada vez mayor de trabajadores perderán en esta nueva economía, a medida

que sus destrezas se vayan automatizando o se vayan volviendo más fáciles de tercerizar, otros no solo sobrevivirán sino que prosperarán, y serán más valorados (y, por lo tanto, mejor pagados) que antes. Brynjolfsson y McAfee no son los únicos que proponen esta trayectoria bimodal para la economía. En 2013, por ejemplo, Tyler Cowen, economista de la Universidad George Mason, publicó *Average is Over*, un libro que se hace eco de la tesis de la brecha digital. No obstante, lo que hace del análisis de Brynjolfsson y McAfee una herramienta particularmente útil es que identifica tres grupos específicos que se situarán en el lado lucrativo de esta brecha y se alzarán con una cantidad desproporcionada de los beneficios de la Era de las Máquinas Inteligentes. No debe sorprendernos que Silver, Hansson y Doerr pertenezcan, precisamente, a estos tres grupos. Veamos cada uno de ellos para comprender por qué se han vuelto tan valiosos.

LOS TRABAJADORES ALTAMENTE CUALIFICADOS

Brynjolfsson y McAfee le dan al grupo donde encontramos a Nate Silver el nombre de trabajadores «altamente calificados». Los avances en campos como la robótica y el reconocimiento de voz han conducido a la automatización de muchos empleos que requieren poca cualificación, pero, tal como señalan estos dos economistas, «otras tecnologías, como la visualización de datos, la analítica, las comunicaciones de alta velocidad y la creación expedita de prototipos, han propiciado el aumento de la contribución de un razonamiento más abstracto y basado en la información, lo cual ha producido un incremento en el valor de estos trabajos».⁷ En otras palabras, las personas que tengan

la proverbial capacidad para trabajar con máquinas cada vez más complejas, y obtener de ellas valiosos resultados, serán las que prosperen. Tylen Cowen resume esta realidad de manera más directa: «La pregunta que habremos de plantear será: ¿eres bueno para trabajar con máquinas inteligentes?».⁸

Sobra decir que Nate Silver, con su soltura para meter datos en gigantescas bases de datos y luego usarlos en sus misteriosas simulaciones con el método Montecarlo, es el epítome del trabajador altamente cualificado. Las máquinas inteligentes no son un obstáculo para el éxito de Silver, sino su condición previa.

LAS SUPERESTRELLAS

El gran programador David Heinemeier Hansson es un ejemplo del segundo grupo de personas que, según predicen Brynjolfsson y McAfee, triunfarán en nuestra nueva economía: las «superestrellas». Las redes de datos de alta velocidad y las herramientas de colaboración, como el correo electrónico y el software de reuniones virtuales, han acabado con el regionalismo en muchos sectores del trabajo del conocimiento. Ya no tiene sentido, por ejemplo, contratar a un programador a tiempo completo, asignarle un espacio físico de oficina y pagarle beneficios cuando, en lugar de eso, es posible pagar a uno de los mejores programadores del mundo, como Hansson, durante el tiempo que se necesita para terminar el proyecto en cuestión. De esta forma, muy probablemente obtendrás mejores resultados por menos dinero, en tanto que Hansson podrá atender a un número mayor de clientes al año y, por lo tanto, también estará en una mejor situación.

El hecho de que Hansson trabaje a distancia desde Marbella, España, mientras que la oficina que diriges está en Des Moines, Iowa, no es algo que le incumba a su compañía, pues los avances en las comunicaciones y en las tecnologías de colaboración hacen que el proceso se pueda llevar a cabo sin complicaciones. (Por otra parte, esta realidad sí les importa a los programadores locales menos talentosos que viven en Des Moines y necesitan un salario.) La misma tendencia se observa en los campos, cada vez más numerosos, donde la tecnología posibilita el trabajo productivo a distancia, como la consultoría, el marketing, la creación de contenido escrito o el diseño. Una vez que el mercado del talento sea accesible de forma universal, las personas que están en su cima prosperarán y los demás sufrirán.

En un ensayo pionero publicado en 1981, el economista Sherwin Rosen develó las matemáticas que sustentan esos mercados en los que «el ganador se lo lleva todo».⁹ Una de sus principales ideas consiste en hacer una modelización explícita del talento—inocuaamente denominado en sus fórmulas con la variable q — como un factor con «sustitución imperfecta», que Rosen explica de la siguiente manera: «Escuchar a una serie de cantantes mediocres no equivale a escuchar una presentación destacada».¹⁰ En otras palabras, el talento no es un bien que podamos comprar a granel y mezclarlo para obtener los niveles deseados: es muy importante conseguir al mejor. Por lo tanto, si tenemos un mercado en el que el consumidor tiene acceso a todos los cantantes y el valor q de todos está claro, el consumidor escogerá al mejor. Aunque la ventaja en talento del mejor sea pequeña en comparación con el siguiente en el escalafón, las superestrellas se quedarán con lo mejor del mercado.

En los años ochenta, cuando Rosen estudió este efecto, se concentró en ejemplos como las estrellas de cine y los músicos, que se encontraban en mercados claros, tales como las tiendas de música y los cines, en los cuales el público tiene acceso a diferentes artistas y puede conocer su talento de manera precisa antes de tomar la decisión de comprar. El rápido surgimiento de las tecnologías de comunicación y colaboración ha transformado muchos otros mercados que antes eran locales y los ha convertido en un bazar universal. Las pequeñas compañías que buscan un programador de ordenadores o un consultor en relaciones públicas ahora tienen acceso a un mercado internacional de talento, de la misma forma en que el advenimiento de la tienda de discos permitió a los amantes de la música radicados en pueblos pequeños tener acceso no solo a los músicos locales sino a comprar los discos de las mejores bandas del mundo. El efecto de las superestrellas tiene en la actualidad una aplicación más amplia de la que Rosen pudo haber previsto hace treinta años. Un número cada vez mayor de individuos en nuestra economía está compitiendo con las grandes estrellas de su ramo.

LOS PROPIETARIOS

El último grupo que prosperará en nuestra nueva economía —el grupo donde se encuentra John Doerr— está compuesto por las personas que poseen el capital para invertir en las nuevas tecnologías que guían la Gran Reestructuración. Ya lo había señalado Marx: el acceso al capital ofrece ventajas enormes. Sin embargo, también es cierto que en algunas épocas las ventajas son mayores que en otras. Tal como explican Brynjolfsson y McAfee, la época de la pos-

guerra en Europa es un ejemplo de un mal momento para tener dinero en efectivo, pues la combinación de una rápida inflación con una pesada carga impositiva arrasó con las fortunas de los ricos tradicionales a una velocidad sorprendente (podríamos darle a este fenómeno el nombre de «efecto Downton Abbey»).

Por el contrario, a diferencia de la posguerra, el período de la Gran Reestructuración *sí* es particularmente propicio para los dueños del capital. Para comprender por qué, recordemos primero que la teoría de la negociación —un componente clave del pensamiento económico estándar— sostiene que cuando se gana dinero mediante una combinación de inversión de capital y mano de obra, las compensaciones se dan, *grosso modo*, de manera proporcional a los aportes. A medida que la tecnología digital reduce la necesidad de mano de obra en muchas industrias, aumenta la proporción de las compensaciones para quienes poseen las máquinas inteligentes. En la economía de hoy, el dueño de una compañía de capital de riesgo puede financiar una compañía como Instagram, que luego se vendió por mil millones de dólares, y emplear *tan solo a 13 personas*.¹¹ ¿En qué otro período de la historia tan poca cantidad de mano de obra había producido un valor tan alto? Con un aporte tan bajo de mano de obra, la proporción de la riqueza que retorna a los dueños de las máquinas inteligentes no tiene precedentes. No es de extrañar que el dueño de una compañía de capital de riesgo que entrevisté para mi último libro hubiera expresado con preocupación: «Todo el mundo quiere mi trabajo».

Juntemos los hilos que hemos tendido hasta el momento: el pensamiento económico actual, según mis encuestas,

sostiene que el crecimiento e impacto sin precedentes de la tecnología está creando una reestructuración sustancial de nuestra economía. En esta nueva economía, tres grupos tendrán una ventaja particular: los de las personas que puedan trabajar de manera eficiente y creativa con las máquinas inteligentes, aquellas que destacan en lo que hacen y las que tienen acceso al capital.

Es preciso aclarar que esta Gran Reestructuración identificada por economistas como Brynjolfsson, McAfee y Cowen no es la *única* tendencia importante del momento, y los tres grupos que acabo de mencionar no son los *únicos* grupos que obtendrán buenos resultados, pero lo importante para el argumento de este libro es que esas tendencias, aunque no son las únicas, *sí son* importantes, y que esos grupos, aunque hay otros, *sí prosperarán*. Por lo tanto, si te conviertes en miembro de uno de esos grupos, tendrás buenos resultados. Si ocurre lo contrario, es posible que sigas obteniendo buenos resultados, pero tu posición será más precaria.

La pregunta que se plantea enseguida es obvia: ¿cómo podemos entrar a formar parte de estos grupos ganadores? Aun a riesgo de debilitar tu entusiasmo, debo decirte que no conozco el secreto para amasar rápidamente un capital importante y convertirse en el siguiente John Doerr. (Si conociera dicho secreto, lo más probable es que no lo compartiría en un libro.) Los otros dos grupos ganadores son más accesibles. Cómo acceder a ellos es la meta que trataremos a continuación.

CÓMO VOLVERSE GANADOR EN LA NUEVA ECONOMÍA

He identificado dos grupos que van a prosperar y, que según afirmo, son accesibles: el de las personas que pueden

trabajar de manera creativa con las máquinas inteligentes y las que son estrellas en su campo de acción. ¿Cuál es el secreto para pertenecer a estos lucrativos sectores en un mundo en el que la brecha digital es cada vez mayor? Considero como esenciales las dos aptitudes siguientes:

Dos aptitudes esenciales para prosperar en la nueva economía

1. La aptitud para dominar rápidamente cosas difíciles.
2. La aptitud para producir en un nivel superior, tanto en lo concerniente a calidad como a velocidad.

Vayamos con la primera aptitud. Para comenzar, debemos recordar que hemos sido malcriados por la extraordinaria facilidad del uso de muchas tecnologías, como Twitter y el iPhone. Sin embargo, estos ejemplos son productos de consumo, no herramientas serias: la mayoría de las máquinas inteligentes que guían la Gran Reestructuración son bastante más complejas de entender y de dominar.

Pensemos en Nate Silver, nuestro primer ejemplo de persona que prospera trabajando bien con una tecnología complicada. Si profundizamos un poco más en su metodología, veremos que la predicción de las elecciones mediante el uso de datos no es algo tan simple como escribir en un cuadro de búsqueda la frase «¿Quién va a obtener un mayor número de votos?». Lo que hace Silver es valerse de una enorme base de datos de resultados de encuestas (cientos de encuestas hechas por más de 250 encuestadores). Con esas encuestas alimenta el Stata, un reconocido sistema de análisis estadístico producido por la compañía StataCorp. Estas herramientas no son fáciles de dominar.¹² Veamos a continuación el tipo de comando que es necesario entender para poder trabajar con una base de datos moderna como la que usa Silver:


```
CREATE VIEW ciudades AS SELECT nombre, po-  
blación, altitud FROM capitales UNION SELECT nom-  
bre, población, altitud FROM no_capitales;
```

Las bases de datos de este tipo responden a comandos creados en un lenguaje llamado SQL. Se envían comandos como el que mostramos arriba para así interactuar con la información almacenada. Para poder manipular estas bases de datos se necesita un razonamiento sutil. En el ejemplo anterior, se crea una «vista» (*view*): una tabla de base de datos virtual que une datos de diversas tablas existentes y que los comandos de SQL pueden luego manejar como una tabla estándar. Cuándo crear vistas y cómo hacerlo bien es una tarea difícil, una entre las muchas que es necesario comprender y dominar para obtener resultados razonables de las bases de datos de la vida real.¹³

Continuando con nuestro estudio del caso de Nate Silver, veamos la otra tecnología que utiliza: Stata. Se trata de una poderosa herramienta, que no es posible aprender intuitivamente después de darle una rápida mirada. La versión más reciente de este software (Stata 13) «agrega muchas características nuevas, tales como los efectos de tratamiento, modelos multinivel, potencia y tamaño de la muestra, generalización SEM, pronóstico, tamaño de efecto, Project Manager, *strings* más largos, BLOB y mucho más». Silver usa este complejo software para crear intrincados modelos con componentes que se engranan unos con otros, entre otros, regresiones múltiples, llevadas a cabo en parámetros personalizados, que luego se referencian como relevancias personalizadas usadas en expresiones probabilísticas.

Doy estos detalles porque me interesa resaltar que las máquinas son complejas y difíciles de dominar.¹⁴ Por ende,

para entrar en el grupo de personas que pueden trabajar bien con estas máquinas es necesario pulir las aptitudes para dominar cosas difíciles. Como estas tecnologías cambian a toda velocidad, el proceso de dominar cosas difíciles nunca termina: es necesario estar en capacidad de hacerlo rápidamente, una y otra vez.

Por supuesto, esta capacidad no solo es necesaria para trabajar bien con máquinas inteligentes. También desempeña un papel importante si queremos convertirnos en superestrellas en cualquier campo, incluso aquellos que no tienen nada que ver con la tecnología. Para convertirte en un instructor de yoga de primera línea, debes obtener y dominar una serie de aptitudes físicas difíciles. Si quieres destacar en un área particular de la medicina, por poner otro ejemplo, debes aprender rápidamente los resultados de las investigaciones más recientes sobre ciertos procedimientos. Para resumir estas observaciones, diremos que no es posible prosperar si no podemos aprender.

Ahora veamos la segunda gran aptitud que mencionábamos antes: producir en un nivel superior. Si quieres convertirte en una superestrella, es necesario que domines las aptitudes del ramo, pero eso no es suficiente. Es necesario transformar el potencial latente en resultados tangibles que sean valiosos para el público. Por ejemplo, muchos desarrolladores pueden hacer bien su labor de programar, pero David Hansson, el ejemplo que mencionábamos en páginas precedentes, sacó partido de sus capacidades y produjo Ruby on Rails, el proyecto que le valió su gran reputación. Para llevarlo a cabo, Hansson tuvo que llevar al máximo sus aptitudes y producir unos resultados que fueran valiosos y concretos de manera incuestionable.

Esta aptitud para producir también se aplica en el caso de quienes buscan destacar en el uso de las máquinas inte-

ligentes. No bastaba con que Nate Silver aprendiera a manipular grandes cantidades de información y a llevar a cabo análisis estadísticos; el punto clave estaba en usar esta aptitud para extraer de las máquinas una información que le interesaba al gran público. Silver trabajó con muchos estadísticos expertos durante su paso por *Baseball Prospectus*, pero él fue el único que hizo el esfuerzo de adaptar estas aptitudes al campo nuevo y más lucrativo de las previsiones electorales. Este punto nos lleva a la siguiente observación respecto a la manera de formar parte del grupo de ganadores en nuestra economía: el que no produce no prospera, sin importar que sea el más talentoso de todos.

Ahora que hemos señalado las dos aptitudes esenciales para avanzar en el mundo contemporáneo, donde impera la tecnología, planteamos la pregunta que lógicamente se desprende de ello: ¿cómo se cultivan esas aptitudes esenciales? Así llegamos a una de las tesis centrales de este libro: *Las dos aptitudes esenciales que acabamos de describir se basan en nuestra capacidad de trabajar a fondo*. Si no has dominado esta aptitud fundamental, tendrás que hacer grandes esfuerzos para aprender cosas difíciles o para producir en un nivel superior.

A primera vista, no parece obvio que estas aptitudes se basen en el trabajo a fondo. Se requiere mirar más de cerca la ciencia del aprendizaje, la concentración y la productividad. En las siguientes secciones, podrás acercarte a estos temas y entender por qué trabajar a fondo está íntimamente ligado al éxito económico. Así, esta realidad dejará de ser inesperada para volverse incuestionable.

TRABAJAR A FONDO PERMITE APRENDER RÁPIDAMENTE COSAS DIFÍCILES

«Que tu mente funcione como una lupa, gracias a los rayos convergentes de la atención; que tu alma tienda hacia aquello que has escogido como idea dominante y totalmente absorbente.»¹⁵

Este consejo proviene de Antonin-Dalmace Sertillanges, un religioso dominico, profesor de filosofía moral, quien escribió, durante la primera parte del siglo xx, un libro poco voluminoso, pero muy importante titulado *La vida intelectual*. Sertillanges escribió esta obra a modo de guía para «el desarrollo y la profundización de la mente»,¹⁶ dirigida a las personas llamadas a ganarse la vida trabajando en el mundo de las ideas. En esta obra, el autor reconoce la necesidad de dominar material complicado y contribuye a prepararte para este desafío. Por esta razón, su libro es útil para la búsqueda que nos lleva a comprender cómo dominar rápidamente las habilidades cognitivas difíciles.

Para entender el consejo de Sertillanges volvamos a su cita. En este pasaje de *La vida intelectual*, el autor sostiene que para comprender el campo que nos interesa es necesario abordar de forma sistemática los temas relevantes, para que «los rayos convergentes de la atención» nos lleven a descubrir la verdad latente que hay en cada asunto. En otras palabras, nos enseña que *para aprender se requiere una intensa concentración*. Se trata de una idea vanguardista para su época. En las reflexiones que, en los años veinte, llevó a cabo Sertillanges sobre la mente hizo un descubrimiento sobre el dominio de tareas cognitivamente exigentes, que la academia tardaría siete decenios más en formalizar.

Esta labor de formalización comenzó a tomarse en serio en los años setenta, cuando una rama de la psicología,

llamada psicología del desempeño, empezó a investigar de forma sistemática para determinar qué distingue a los expertos (en diversos campos) de los demás. A comienzos de los años noventa, K. Anders Ericsson, profesor de la Florida State University, juntó estos hilos y produjo una sola respuesta, coherente con otras investigaciones en curso, a la que le dio el ingenioso nombre de «práctica deliberada».¹⁷ Ericsson abre su ensayo pionero sobre el tema con una afirmación impactante: «Negamos que esas diferencias [entre los expertos y los adultos normales] sean inmutables... Por el contrario, afirmamos que las diferencias entre los expertos y los adultos normales son el reflejo de toda una vida dedicada al esfuerzo deliberado por mejorar el desempeño en un campo específico».¹⁸

A la cultura estadounidense le encanta la trama del muchacho prodigio (recordemos la famosa frase del personaje interpretado por Matt Damon en *El indomable Will Hunting*: «No te imaginas lo fácil que es para mí», cuando efectúa una prueba que era un obstáculo para los mejores matemáticos del mundo). La línea de investigación que promueve Ericsson, y que hoy en día goza de amplia aceptación (con ciertas reservas),¹⁹ desestabiliza estos mitos. Para dominar una tarea cognitivamente exigente se requiere esta forma específica de práctica, con unas pocas excepciones relacionadas con el talento natural. (También en este punto Sertillanges parece haberse adelantado a su tiempo, y afirma en *La vida intelectual*: «Los genios mismos solo pudieron volverse grandes gracias a la aplicación de toda su fuerza en el punto donde habían decidido demostrar su capacidad».²⁰ Ericsson no lo habría dicho mejor.)

Así, llegamos al siguiente interrogante: ¿qué se necesita para la práctica deliberada? Sus componentes esenciales suelen identificarse de esta manera: (1) nuestra atención se

concentra firmemente en la destreza específica que estamos tratando de mejorar o en la idea que buscamos dominar; (2) recibimos retroalimentación, para corregir nuestra visión y mantener la atención exactamente en el punto en donde es más productiva. El primer componente es de particular importancia para nuestra discusión, pues pone el énfasis en el hecho de que la práctica deliberada no puede existir de manera simultánea con la distracción y que, por el contrario, requiere de una concentración sin interrupciones. Como subraya Ericsson: «La atención dispersa es prácticamente la antítesis de la *atención concentrada* que se requiere en la práctica deliberada»²¹ (la cursiva es mía).

Como psicólogos, ni a Ericsson ni a otros investigadores en este campo les interesa averiguar *por qué* la práctica deliberada funciona: simplemente la identifican como un comportamiento eficaz. Sin embargo, durante las décadas que han transcurrido después de la publicación de los primeros artículos de Ericsson sobre el tema, los neurocientíficos han venido explorando los mecanismos físicos presentes en la mejora del desempeño de las personas en las tareas difíciles. Como señala el periodista Daniel Coyle en su libro de 2009, *The Talent Code*,²² estos científicos creen que la respuesta está relacionada con la mielina, una capa de tejido graso que envuelve las terminaciones nerviosas y funciona como aislante, que les permite a las células actuar más rápido y de forma más eficiente. Para comprender el papel de la mielina en la mejora, es necesario recordar que las habilidades, ya sean intelectuales o físicas, se reducen a circuitos cerebrales. Esta nueva ciencia del desempeño sostiene que las personas mejoramos en una destreza a medida que desarrollamos más mielina en las neuronas relevantes, lo que hace que el circuito correspondiente actúe más eficazmente haciendo menos es-

fuerzos. Destacar en algo equivale a tener buenos niveles de mielina.

Este concepto es importante, pues constituye el fundamento neurológico de la eficacia de la práctica deliberada. Al concentrarnos con intensidad en una destreza específica, obligamos al circuito relevante a actuar, una y otra vez, de manera aislada. El uso repetitivo de un circuito específico pone en funcionamiento unas células llamadas oligodendrocitos, que forman las capas de mielina alrededor de las neuronas de los circuitos, lo cual afianza de forma eficaz la habilidad en cuestión. Por lo tanto, es importante concentrarse intensamente en determinada tarea y evitar las distracciones, porque esta es la única manera de aislar el circuito neurológico relevante, de tal manera que se produzcan los niveles de mielinización suficientes. Por el contrario, si tratamos de aprender una nueva destreza compleja (por ejemplo, gestión de base de datos de SQL) en un estado de baja concentración (tal vez tienes abierto Facebook), estaremos poniendo a actuar demasiados circuitos de manera simultánea y aleatoria para aislar el grupo de neuronas que de verdad queremos fortalecer.

En el siglo transcurrido desde que Antonin-Dalmace Sertillanges escribió sobre el uso de la memoria como una lupa para concentrar los rayos de la atención, hemos pasado de esta elevada metáfora a una explicación menos poética expresada en función de los oligodendrocitos. Sin embargo, esta secuencia del pensamiento sobre el pensamiento apunta a una conclusión inevitable: para aprender rápidamente cosas difíciles, es necesario concentrarse con intensidad y sin distracciones. Dicho de otro modo, aprender requiere trabajar a fondo. Si te sientes cómodo con la profundidad, te sentirás cómodo dominando los sistemas y destrezas cada vez más complejos que se necesitan para prosperar en nues-

tra economía. Si, por el contrario, sigues siendo una de las muchas personas para las que la profundidad es incómoda y la distracción es constante, no esperes que estos sistemas y destrezas se te den fácilmente.

TRABAJAR A FONDO PERMITE PRODUCIR A UN NIVEL SUPERIOR

Adam Grant produce a un nivel superior. Cuando conocí a Grant en 2013, era profesor vitalicio en la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania —la persona más joven en haber accedido a ese nivel—. Un año después, cuando comencé a escribir este capítulo (y empezaba a pensar en mi propio proceso de acceso a catedrático titular), la situación de Grant había cambiado y era entonces el *catedrático titular** más joven de Wharton.

La razón por la que Grant avanzó tan rápido en su área académica es muy simple: produce. En 2012, Grant publicó siete artículos, todos ellos en revistas importantes. Esta cifra es absurdamente alta para su campo de acción (en el cual los profesores tienden a trabajar solos o en pequeños grupos, y no cuentan con grandes equipos de estudiantes e investigadores con posdoctorado que los apoyen en sus investigaciones). En 2013, la cifra bajó a cinco. Sigue siendo absurdamente alta, aunque por debajo de sus estándares recientes. Sin embargo, esta disminución en la producción

* En Estados Unidos existen tres categorías de profesores universitarios: asistentes, asociados y titulares. Por lo general, se contrata al profesor como asistente y se lo asciende a asociado cuando se beneficia de la oportunidad de obtener la permanencia. Para llegar a ser profesor titular, después de obtener la permanencia, por lo general se requieren muchos años, si es que se logra.

de Grant puede explicarse porque en ese mismo año publicó un libro titulado *Give and Take*, que popularizó parte de sus investigaciones sobre las relaciones en los negocios. Sobra decir que el libro fue todo un éxito.²³ Fue reseñado en la portada de *The New York Times Magazine*²⁴ y se vendió muy bien. Cuando Grant fue nombrado profesor titular en 2014 ya había escrito más de sesenta artículos revisados por pares, además de su exitoso libro.²⁵

Poco después de conocer a Grant, y pensando en mi propia carrera académica, le pregunté por su productividad. Por fortuna para mí, estaba dispuesto a compartir sus ideas sobre este asunto. De hecho, él piensa mucho sobre la mecánica de la producción a un nivel superior. Me envió, por ejemplo, varias diapositivas de PowerPoint de un taller al que asistió con otros profesores de su área de conocimiento. El evento trataba sobre observaciones basadas en datos para producir trabajos académicos a un ritmo óptimo. Entre las diapositivas había diagramas circulares sobre la distribución del tiempo por semestre, un diagrama de flujo sobre el desarrollo de las relaciones con los coautores y una lista de lecturas sugeridas que comprendía más de veinte títulos. Estos profesores de negocios no se ajustan al cliché de los académicos abstraídos que viven absortos en los libros y que de vez en cuando conciben una gran idea. Para ellos la productividad es un problema científico que deben resolver de manera sistemática. Esta es una meta que Adam Grant parece haber alcanzado con absoluto éxito.

Aunque la productividad de Grant depende de muchos factores, una idea en particular resalta en su método: hacer el trabajo intelectual difícil, pero importante en segmentos largos e ininterrumpidos. Grant realiza esta labor en diferentes niveles. Durante un año en particular dicta las clases en el semestre del otoño, con lo cual puede dedicar toda su aten-

ción a la enseñanza y estar disponible para sus alumnos. (Este método funciona, pues Grant es actualmente el profesor mejor calificado en Wharton y distinguido con diversos premios de docencia.) Al distribuir su trabajo así, Grant puede dedicarse por completo a la investigación durante la primavera y el verano, y llevar a cabo su trabajo con menos distracciones.

En una escala de tiempo más reducida, Grant también distribuye de forma ordenada sus actividades. En un semestre dedicado a la investigación alterna entre períodos donde mantiene la puerta de su oficina abierta a sus estudiantes y colegas, y períodos en que se aísla para concentrarse de lleno y sin distracciones en una tarea de investigación (por lo general divide la escritura de un artículo académico en tres tareas diferentes: analizar la información, escribir el borrador completo y editar el documento para publicarlo). Durante estos períodos, que duran entre tres y cuatro días cada uno, pone en su correo electrónico un mensaje de respuesta automático donde advierte a sus corresponsales que no obtendrán una respuesta. «Eso a veces confunde a mis colegas —me cuenta Grant—. Me dicen: “Pero tú sí estás; te veo en la oficina ahora mismo”.» Sin embargo, para Grant es importante contar con un estricto aislamiento hasta terminar la tarea en cuestión.

Intuyo que Adam no trabaja más horas que los profesores promedio de las mejores instituciones de investigación (por regla general, se trata de un grupo proclive a trabajar en exceso), pero sí logra producir más que cualquier otra persona en este campo. Creo que el método de repartir el trabajo en largos períodos ininterrumpidos contribuye a explicar esta paradoja. Al consolidar su trabajo en segmentos intensos y continuos, saca partido de la siguiente ley de la productividad:

Trabajo de alta calidad producido=
(Tiempo invertido) × (Intensidad de la concentración)

Según esta fórmula, los hábitos de Grant adquieren sentido: al maximizar la intensidad cuando trabaja, maximiza los resultados que produce por unidad de tiempo invertida trabajando.

No es la primera vez que he visto esta concepción de la productividad. Ya me había llamado la atención cuando me encontraba haciendo la investigación para mi segundo libro (*How to Become a Straight-A Student* [Cómo obtener las mejores calificaciones en los estudios]),²⁶ muchos años atrás. Durante aquella investigación entrevisté a cerca de cincuenta estudiantes universitarios de pregrado que obtenían las más altas calificaciones en algunas de las universidades más competitivas del país. Algo que observé en estas entrevistas es que los mejores alumnos muchas veces estudiaban menos que el grupo inmediatamente inferior en los promedios ponderados de las calificaciones. Una de las explicaciones para este fenómeno es la fórmula enunciada anteriormente: los mejores estudiantes comprenden cuál es el papel que desempeña la intensidad y, por lo tanto, maximizan su concentración. De esta manera, disminuyen drásticamente el tiempo de preparación para los exámenes o la redacción de los ensayos, sin disminuir la calidad de los resultados.

El ejemplo de Adam Grant demuestra que esta fórmula de la intensidad no solo se aplica en el caso del promedio ponderado de las calificaciones de los estudiantes universitarios, sino que también es relevante en otras labores que son exigentes desde el punto de vista cognitivo. ¿Por qué? Encontramos una interesante explicación en un texto de Sophie Leroy, profesora de negocios en la Universidad de Minnesota. En un artículo publicado en 2009, que lleva el

curioso título de «Why is it so Hard to do my Work» [Por qué me cuesta tanto hacer mi trabajo],²⁷ Leroy expone un efecto que llama *residuo de atención*. En la introducción, la profesora señala que otros investigadores han estudiado el efecto del *multitasking* (tratar de hacer múltiples tareas al mismo tiempo) sobre el desempeño, pero que en las modernas oficinas de trabajadores del conocimiento, cuando se llega a un nivel alto, lo más común es que las personas trabajen en múltiples proyectos de manera secuencial: «La persona pasa de una reunión a la otra, empieza a trabajar en un proyecto y poco después debe pasar a otro: así es la vida en las empresas», explica Leroy.

El problema que la investigadora identifica en este tipo de estrategia laboral es que, al pasar de la Tarea A la Tarea B, la atención de la persona no engrana de inmediato, sino que un *residuo* de atención sigue pensando en la tarea original. Este residuo se vuelve especialmente denso si el trabajo que la persona hacía en la Tarea A no tenía límites claros y era de baja intensidad. Sin embargo, aunque la persona termine la Tarea A antes de pasar a la otra, su atención sigue estando dividida durante un rato.

Leroy estudió el efecto de este residuo de atención sobre el desempeño haciendo que los sujetos en el laboratorio cambiaran de tarea. En uno de los experimentos, por ejemplo, Leroy les pedía a los sujetos que trabajaran en unos juegos de palabras. En una prueba, interrumpía a los participantes antes de terminar y les asignaba la siguiente tarea, nada fácil, de leer currículos y tomar decisiones hipotéticas sobre la contratación de las personas. En otra prueba, dejaba que los sujetos terminaran los juegos de palabras antes de asignarles la siguiente tarea. Entre los juegos de palabras y el ejercicio de contratación, les ponía un juego de decisión lexical rápida para cuantificar el residuo

que había quedado de la primera tarea.* Los resultados de este y otros experimentos similares que Leroy llevó a cabo son claros: «Las personas que tienen residuos de atención tras cambiar de tarea tendrán un bajo desempeño en la siguiente tarea», y cuanto más intenso sea el residuo, peor será el desempeño.

El concepto de residuo de atención contribuye a explicar por qué la fórmula de la intensidad es cierta y, por lo tanto, sirve para explicar la productividad de Grant. Al trabajar en una sola tarea difícil por un tiempo prolongado, sin pasar a otra cosa, Grant minimiza el impacto negativo del residuo de atención de sus otras obligaciones, y eso le permite maximizar el desempeño en la tarea en cuestión. En otras palabras, cuando Grant trabaja aisladamente durante varios días en la producción de un ensayo académico, lo hace a un nivel de eficiencia superior al de sus colegas, que aplican una estrategia donde hay mayores distracciones, en la cual el trabajo es objeto de varias interrupciones que aportan su cuota significativa de residuo de atención.

Aunque no pueda replicar al cien por cien el estado de aislamiento extremo de Grant (en la segunda parte trataremos sobre diferentes estrategias de programación del tiempo para trabajar a fondo), lo cierto es que el concepto del residuo de atención se debe tener muy presente, pues implica que el hábito común de trabajar en un estado de se-

* En los juegos de decisiones lexicales aparecen series de letras en la pantalla; algunas de ellas forman palabras que realmente existen y otras no. El jugador debe decidir lo más rápido posible si la palabra es real o no, y debe oprimir un botón para indicar que «es real» y otro para indicar que «no es real». Estas pruebas permiten cuantificar en qué medida ciertas palabras clave se «activan» en la mente del jugador, porque una mayor activación lleva al jugador a pulsar el botón «es real» más rápidamente cuando la ve aparecer en la pantalla.

midistracción es potencialmente nocivo para el desempeño. Tal vez parezca inofensivo mirar la bandeja de entrada de los correos más o menos cada diez minutos. De hecho, muchas personas justifican esta costumbre aduciendo que es *mejor* que dejar la ventana abierta todo el tiempo (una práctica tonta que ya se ve muy poco). Sin embargo, Leroy considera que esta costumbre no implica una gran mejoría. Hacer una revisión rápida de los correos implica que nuestra atención debe dirigirse hacia una nueva meta. Peor aún, al ver mensajes sobre asuntos que no podemos abordar en el momento (casi siempre sucede), nos vemos obligados a volver a nuestra tarea original dejando pendiente una segunda tarea sin concluir. El residuo de atención que deja este cambio afecta a nuestro desempeño.

Cuando tomamos distancia de estas observaciones individuales vemos cómo se forma un argumento claro: para producir a nuestro nivel superior, necesitamos trabajar durante períodos prolongados para concentrarnos completamente en una sola tarea, sin distracciones. Dicho de otro modo, *el tipo de trabajo que optimiza nuestro desempeño es trabajar a fondo*. Si no te sientes cómodo con esta clase de profundidad durante largos períodos de tiempo, será difícil que tu desempeño llegue a altos niveles de calidad y cantidad, que son cada vez más necesarios para prosperar profesionalmente. A menos que tus talentos y tus habilidades superen con mucha ventaja a los de la competencia, los trabajadores profundos terminarán produciendo más que tú.

¿Y QUÉ HAY DE JACK DORSEY?

He demostrado por qué trabajar a fondo es clave para desarrollar las aptitudes que se están volviendo centrales en nues-

tra economía. Sin embargo, antes de que aceptemos esta conclusión, debemos hacer frente a una pregunta que suele surgir cuando abordo este tema: *¿Y qué hay de Jack Dorsey?*

Jack Dorsey contribuyó a fundar Twitter. Tras retirarse de sus funciones como director ejecutivo de esa compañía, lanzó la empresa de procesamiento de pagos Square. Así lo define un perfil de *Forbes*: «Es un perturbador de marca mayor y un infractor inclinado a la reincidencia».²⁸ También es una persona que no pasa mucho tiempo en un trabajo a fondo. Dorsey no disfruta del lujo de largos períodos de pensamiento ininterrumpido: en el momento en que se publicó el perfil de *Forbes* tenía labores administrativas en Twitter (donde siguió ejerciendo funciones como presidente de la junta directiva) y en Square, con una programación apretada diseñada para que las compañías tengan una «cadencia semanal» predecible (y que también garantiza que el tiempo y la atención de Dorsey vivan severamente fraccionados).

Dorsey relata, por ejemplo, que termina un día promedio con notas de unas treinta o cuarenta reuniones. Por las noches, revisa y filtra las notas. En los espacios pequeños, entre todas esas reuniones, pone en práctica la costumbre de estar disponible. «Buena parte de mi trabajo lo hago en mesas altas sin sillas, donde cualquiera puede abordarme —dice—. Puedo escuchar las conversaciones que ocurren en toda la compañía.»²⁹

Este estilo de trabajo no es profundo. Para usar un término de nuestra sección anterior, diré que es probable que el residuo de atención de Dorsey sea bastante denso, con su estilo de pasar a toda carrera de una reunión a la otra y dejar que la gente lo interrumpa en los breves interludios entre ellas. Con todo, no podemos decir que el trabajo de Dorsey sea superficial, pues este, tal como lo definimos en

la introducción, es de bajo valor y fácilmente reproducible. Lo que hace Jack Dorsey tiene un gran valor y se premia mucho en nuestra economía (en el momento de la escritura de este capítulo, Dorsey se encontraba en el grupo de las mil personas más ricas del mundo, con un patrimonio neto que supera los mil millones de dólares.)³⁰

Jack Dorsey es importante para nuestras observaciones, porque es el representante perfecto de un colectivo que no podemos pasar por alto: los individuos que progresan sin profundidad. El título de esta sección es una pregunta: «¿Y qué hay de Jack Dorsey?», que apunta a una reflexión y a una pregunta más amplia: si trabajar a fondo es tan importante, ¿por qué hay gente distraída que tiene éxito? Para concluir este capítulo, quiero abordar la respuesta a esta pregunta, para que no quede flotando en tu mente conforme vamos avanzando y profundizando en el libro.

Para comenzar, es preciso anotar que Jack Dorsey es un alto ejecutivo de una gran compañía (de hecho, dos compañías). Las personas que tienen esos cargos desempeñan un papel importante en el grupo de quienes prosperan sin profundidad: el estilo de vida de estos ejecutivos tiene fama por sus niveles de distracción. Veamos cómo responde Kerry Trainor, director ejecutivo de Vimeo, a la pregunta de cuánto tiempo puede pasar sin mirar el correo electrónico: «Puedo pasar todo un sábado sin... bueno... casi todo el día... quiero decir, *lo miro*, pero no necesariamente respondo».³¹

Al mismo tiempo, estos ejecutivos reciben las mejores remuneraciones en la economía de Estados Unidos y son más importantes para esta que en cualquier otro período de la historia. El éxito de Dorsey, en el que la profundidad no es un factor determinante, es común en este nivel superior

de gerencia. Una vez estipulada esta realidad, debemos tomar distancia y recordar que el valor general de la profundidad sigue intacto. ¿Por qué? Porque la necesidad de la distracción en la vida laboral de estos ejecutivos es muy específica del trabajo que realizan. Un buen director ejecutivo es, en esencia, una máquina de tomar de decisiones que es muy difícil de automatizar, a diferencia de lo que ocurre con el sistema Watson de IBM para jugar *Jeopardy!* Estos ejecutivos cuentan con una gran provisión de experiencias aprendidas con dureza y poseen un instinto aguzado de su mercado. A lo largo del día, les presentan información, bajo la forma de correos electrónicos, reuniones, visitas y demás, y ellos deben procesarla para producir una decisión. Pedirle a un director ejecutivo que pase cuatro horas pensando profundamente en un solo problema es un desperdicio de sus habilidades. Es mejor contratar a tres subalternos inteligentes para que piensen profundamente sobre el problema y luego le propongan al ejecutivo sus soluciones, para que este tome una decisión final.

Esta especificidad es importante porque significa que, si eres un alto ejecutivo en una gran compañía, muy probablemente no necesitará leer los consejos en las páginas que siguen. Por otra parte, también significa que no es posible extrapolar las maneras de proceder de esos ejecutivos a otros trabajos. El hecho de que Dorsey valore la interrupción o que Kerry Trainor mire constantemente su correo electrónico no significa que tú tengas el mismo éxito si sigues ese ejemplo: estos comportamientos son característicos de sus funciones específicas como altos ejecutivos.

Esta regla de especificidad debe aplicarse a contraejemplos similares que puedas evocar a medida que vayas avanzando en el libro. No debemos perder de vista que hay ciertos sectores de nuestra economía en los que la profun-

didad no tiene un gran valor. Aparte de los ejecutivos, encontramos también en este sector a ciertos tipos de vendedores y cabilderos: para ellos, estar conectados de manera permanente es su herramienta más valiosa. Hay incluso quienes logran prosperar en medio de la distracción en campos donde sería útil una mayor profundidad.

No te precipites en clasificar tu trabajo como uno donde la profundidad no es necesariamente útil. El simple hecho de que tus hábitos actuales te dificulten trabajar a fondo no significa que la ausencia de profundidad sea fundamental para hacer bien tu labor. En el siguiente capítulo, por ejemplo, relataré la historia de un grupo de destacados consultores de negocios que estaban convencidos de que su conectividad constante mediante el correo electrónico les era necesaria para atender a sus clientes. Cuando un profesor de Harvard los obligó a desconectarse con mayor regularidad (como parte de una investigación), descubrieron, para su sorpresa, que esa conectividad no era tan importante como habían supuesto. En realidad, los clientes no necesitaban estar en contacto con ellos en todo momento, y su desempeño como consultores *mejoró* cuando su atención dejó de estar tan fraccionada.

De manera similar, varios gerentes que conozco trataron de convencerme de que su labor es más valiosa cuando pueden responder con rapidez a los problemas de sus equipos, y evitar así atascos. Consideran que su función es posibilitar la productividad de otros y no necesariamente proteger la propia. Sin embargo, en conversaciones posteriores se vio que para alcanzar esta meta en realidad no se requería una conectividad que fraccionara la atención. De hecho, muchas compañías de software ahora incluyen metodología Scrum para la gestión de proyectos, que reemplaza buena parte de los mensajes puntuales con reuniones

de seguimiento regulares, altamente estructuradas y de una eficiencia inflexible (que muchas veces se llevan a cabo estando de pie para minimizar la necesidad de hablar por hablar). Gracias a esta manera de proceder, se libera tiempo para que el gerente piense profundamente sobre los problemas que enfrenta el equipo y muchas veces se mejora el valor de lo producido.

En otras palabras, trabajar a fondo no es la *única* destreza valiosa en nuestra economía, y es posible obtener buenos resultados sin cultivar esta habilidad, *pero* los nichos en que esta estrategia es aconsejable son cada vez más escasos. A menos que tengas pruebas irrefutables de que la distracción es importante para tu profesión específica, te conviene —por las razones que mencionamos en este capítulo— pensar de forma seria en la profundidad.

CAPÍTULO 2

El trabajo en profundidad es escaso

En 2012, Facebook dio a conocer los planos para sus nuevas oficinas, diseñadas por Frank Gehry. En el centro de este nuevo edificio se encuentran, como afirmó el director ejecutivo de la compañía, Mark Zuckerberg, «las oficinas de espacio abierto más grandes del mundo». Más de tres mil empleados trabajarán en un mobiliario distribuido en una extensión de más de cuatro hectáreas.¹ Por supuesto que Facebook no es la primera de las grandes compañías de Silicon Valley en adoptar el concepto de oficina abierta. Cuando Jack Dorsey, a quien mencionamos al final del capítulo anterior, compró el edificio donde estaba antiguamente el *San Francisco Chronicle* para instalar allí Square, decidió configurar el espacio de tal manera que los desarrolladores trabajaran en zonas comunes dispuestas en largos escritorios compartidos. «Invitamos a la gente a trabajar en espacios abiertos porque creemos en el poder de los encuentros fortuitos, creemos en la importancia de que los empleados se enseñen mutuamente cosas nuevas», explica Dorsey.²

Otra de las grandes tendencias que observamos en los últimos tiempos en los negocios es el auge de la mensajería instantánea. Un artículo del *Times* declara que esta tecnología ya no es del dominio exclusivo de «adolescentes cha-

teadores», sino que contribuye a que las compañías tengan «un aumento de la productividad y una mejora en el tiempo de respuesta a los clientes». Un gerente de producto senior de IBM se jacta: «Enviamos 2,5 millones de mensajes al día dentro de IBM».³

Uno de los actores más recientes en el mundo de la mensajería instantánea corporativa es Hall, una empresa nueva de Silicon Valley que ayuda a los empleados a ir más allá del simple chat y «hacer trabajo colaborativo en tiempo real». Un desarrollador radicado en San Francisco me describe el funcionamiento de una empresa donde se usa Hall. Según me explica, los empleados más «eficientes» configuran su editor de texto de tal manera que aparezca una señal en la pantalla cada vez que se publica una pregunta o comentario en el Hall de la empresa. Luego, mediante una serie de comandos, con las teclas pueden pasar a Hall, escribir sus opiniones y luego volver a su labor de escribir código de programación, casi sin haberse detenido. Mi amigo parecía impresionado al describir la rapidez de la operación.⁴

Una tercera tendencia es la presión de los productores de todo tipo de contenidos para que sus empleados hagan presencia en las redes sociales. *The New York Times*, un bastión de los valores de los medios de comunicación de la vieja guardia, ahora fomenta en sus empleados el uso del Twitter, tendencia que siguen más de ochocientos empleados del periódico, entre escritores, editores y fotógrafos. Y no se trata del comportamiento de unos pocos: por el contrario, se está convirtiendo en la norma.⁵ Cuando el novelista Jonathan Franzen escribió un artículo en *The Guardian*, donde calificaba Twitter como un «desarrollo coercitivo» en el mundo literario, fue objeto de ridiculizaciones y se lo acusó de no estar conectado con la gente.⁶ La revista en línea *Slate* afirmó que las quejas de Franzen eran

«una guerra solitaria en internet»⁷ y la novelista Jennifer Weiner escribió una respuesta en *The New Republic*, donde decía: «Franzen pertenece a un grupo de una sola persona, es una voz solitaria que emite edictos *ex cathedra* que solo se aplican a él mismo». El *hashtag* sarcástico #Jonathan-Franzenhates no tardó en ponerse de moda.⁸

Menciono estas tres tendencias de los negocios porque encierran una paradoja. En el capítulo anterior sostuve que trabajar a fondo es más valioso que nunca en esta economía que se halla en pleno proceso de transformación. Sin embargo, si eso es verdad, uno esperaría que esta destreza fuera promovida no solamente por individuos ambiciosos, sino también por las corporaciones interesadas en sacar el mayor provecho posible de sus empleados. Como se ve con toda claridad en los ejemplos anteriores, está ocurriendo lo contrario. Se está dando mayor prioridad a otros conceptos diferentes al de trabajar a fondo, entre los que se cuentan, como ya lo vimos, los encuentros fortuitos, la comunicación rápida y la presencia activa en las redes sociales.

Ya es bastante desalentador que se dé prioridad a otras tendencias y no a trabajar a fondo, pero, para empeorar las cosas, lo que hacen en realidad muchas de estas tendencias es *disminuir* nuestra capacidad de profundidad. Por ejemplo, puede que las oficinas abiertas generen oportunidades para el trabajo colaborativo,* pero lo hacen a costa de una «colosal distracción», para citar los resultados de los experimentos adelantados en un especial de la televisión británica titulado *The Secret Life of Office Buildings*. «Si estás empezando a trabajar en algo y suena un teléfono cerca, tu concentración se altera —afirma el neurocientífico que llevó a cabo los expe-

* En la segunda parte explico en detalle por qué esta afirmación no es necesariamente cierta.

rimentos en el programa—. Aunque no tengas conciencia de eso en el momento, lo cierto es que el cerebro responde a las distracciones.»⁹

Algo similar ocurre con el auge de los mensajes en tiempo real. La bandeja de entrada del correo electrónico, en teoría, solo puede distraerte cuando decidas abrirla, mientras que los sistemas de mensajes instantáneos están diseñados para mantenerse siempre activos, con lo cual se magnifica el impacto de la interrupción. Gloria Mark, profesora de Informática en la Universidad de California, en Irvine, es experta en la ciencia de la fragmentación de la atención. En un reconocido estudio, Mark y los colegas que participaron en la elaboración del artículo afirman, tras observar a un grupo de trabajadores del conocimiento en diversas oficinas reales, que las interrupciones, por cortas que sean, aumentan la cantidad de tiempo requerido para terminar la tarea, en una proporción bastante significativa. Mark resume el tema con un sobreentendido típicamente académico: «Los sujetos reportan que esta situación es muy perjudicial».¹⁰

Obligar a los productores de contenido a usar las redes sociales también tiene efectos negativos sobre la capacidad para trabajar a fondo. Los periodistas serios, por ejemplo, necesitan concentrarse en su labor —ahondar en fuentes complejas, encontrar hilos conductores, tejer una prosa elocuente— y, por eso, pedirles que interrumpan este pensamiento profundo a todo lo largo del día para que participen en los frívolos ires y venires de esta práctica, resulta irrelevante (y un poco degradante), en el mejor de los casos, y arrolladoramente distractor, en el peor. George Packer, respetado escritor de plantilla de *The New Yorker*, plasma con maestría este temor en un ensayo donde relata por qué no tuitea: «Twitter es el crac de los adictos a los me-

dios. Me da miedo, no porque yo sea moralmente superior a este, sino porque creo que no puedo manejarlo. Creo que podría llegar a ser de esos que dejan morir de hambre a su hijo». ¹¹ Como dato revelador, por la misma época en que Packer escribió ese ensayo, se hallaba ocupado también escribiendo su libro *The Unwinding*, que salió poco después y ganó el National Book Award, a pesar de que el escritor no usa las redes sociales (o, quizás, gracias a eso).

Para resumir, las grandes tendencias en el mundo actual de los negocios disminuyen nuestra capacidad para llevar a cabo un trabajo a fondo, aunque puede decirse que los supuestos beneficios de esas tendencias (un aumento en la cantidad de los encuentros fortuitos, respuestas más rápidas a las necesidades y una mayor exposición) son menores que los beneficios que se derivan de un compromiso con trabajar a fondo (por ejemplo, la capacidad para aprender rápidamente cosas difíciles y producir a un nivel superior). En el presente capítulo me propongo explicar esta paradoja. La escasez del trabajo en profundidad, según arguyo, no se debe a alguna debilidad fundamental del hábito. Cuando examinamos más de cerca las razones por las que acogemos la distracción en nuestros lugares de trabajo, vemos que estas son más arbitrarias de lo que podíamos esperar (se basan en ideas erradas, mezcladas con la ambigüedad y la confusión que suelen ir de la mano del trabajo del conocimiento). Mi objetivo es convencerte de que, aunque la preferencia por la distracción es un auténtico fenómeno en la actualidad, esta se basa en unos fundamentos inestables que se pueden desechar con facilidad una vez decidimos cultivar la ética de trabajar a fondo.

EL AGUJERO NEGRO DE LAS MEDICIONES

En el verano de 2012, Tom Cochran, el director de tecnología de Atlantic Media, activó la alarma al constatar la cantidad de tiempo que invertía en los correos electrónicos. Como cualquier amante de la tecnología, Cochran decidió cuantificar el fenómeno. Tras hacer una medición de su propio comportamiento, concluyó que en una semana recibía en promedio 511 correos y enviaba 284. Esto equivalía a 160 correos diarios en una semana de trabajo de cinco días. Haciendo más cálculos, Cochran observó que, aunque lograra invertir en promedio solo treinta segundos por mensaje, la cifra seguía siendo alta: una hora y media al día dedicada a pasar información de un lado a otro, como si fuera un *router* humano. Parecía demasiado tiempo dedicado una actividad que no era un componente fundamental de sus labores.

Como relata Cochran en su blog de la *Harvard Business Review*, donde escribió acerca del experimento, estas sencillas estadísticas lo llevaron a pensar en el resto de la compañía. ¿Cuánto tiempo dedicaban los empleados de Atlantic Media pasando información en lugar de concentrarse en las tareas especializadas para las que habían sido contratados? Dispuesto a obtener la respuesta a esta pregunta, Cochran reunió estadísticas de toda la compañía sobre los correos electrónicos que se enviaban al día y el promedio de palabras que contenía cada uno. Luego, combinó estos números con el promedio de velocidad de escritura, lectura y salario de los empleados. El resultado: descubrió que la porción de los sueldos que paga Atlantic Media para que sus empleados procesen correos electrónicos es de más de un millón de dólares al año; cada mensaje enviado o recibido le costaba a la compañía un promedio de noventa y cinco centavos de

costes laborales. «Ese método de comunicación “gratis y desprovisto de fricciones” —resumía Cochran—, tenía un coste equivalente al de un pequeño avión ejecutivo Learjet.»¹²

El experimento de Cochran arrojó un interesante resultado acerca del coste real de un comportamiento en apariencia inofensivo. Sin embargo, la verdadera importancia de esta historia radica en el experimento mismo y, en particular, en su complejidad. A fin de cuentas, resulta bastante difícil responder una pregunta tan sencilla como: ¿cuál es el impacto de los actuales hábitos relacionados con los correos electrónicos sobre los resultados financieros de la compañía? Cochran tuvo que adelantar una investigación en toda la empresa y reunir estadísticas a partir de su infraestructura informática. También tuvo que recabar información sobre los salarios y la velocidad de lectura y de escritura, para luego procesar todo mediante un modelo estadístico que arrojó un resultado final. Aun así, el resultado es intercambiable y no permite distinguir cuánto valor *se produjo* gracias a este uso frecuente y costoso del correo electrónico, para compensar parte de su coste.

Este ejemplo puede generalizarse a la mayoría de los comportamientos que potencialmente entorpecen o favorecen trabajar a fondo. Aunque aceptamos en abstracto que la distracción tiene costes y que la profundidad tiene valor, estos impactos, como determinó Tom Cochran, son difíciles de medir. No se trata de un rasgo particular de los hábitos relacionados con la distracción y la profundidad: en términos generales, a medida que el trabajo del conocimiento plantea unas exigencias más complejas a los trabajadores, se vuelve más difícil medir el valor de los esfuerzos de un individuo específico. El economista francés Thomas Piketty se refirió de forma explícita a este punto en su es-

tudio acerca del crecimiento extremo de los salarios de los ejecutivos. El supuesto sobre el que se basa su razonamiento es que «es objetivamente difícil medir las contribuciones de cada individuo a los resultados de la compañía».¹³ Dado que no se cuenta con mediciones de este tipo, se producen situaciones irracionales, tales como los salarios exagerados de los ejecutivos respecto a su productividad marginal. Aunque algunos detalles de la teoría de Piketty son controvertidos, se considera —para citar a uno de sus críticos— como «incuestionablemente cierto» el supuesto de base según el cual cada vez es más difícil medir las contribuciones de los individuos.¹⁴

Por esta razón, no cabe esperar que se detecten con facilidad los impactos sobre los resultados financieros de esos comportamientos perjudiciales para la profundidad. Como descubrió Tom Cochran, esas mediciones se ubican en una región opaca resistente a cualquier cálculo. Es una región que yo llamo el *agujero negro de las mediciones*. Por supuesto, el hecho de que sea difícil llevar a cabo mediciones sobre el trabajo a fondo no implica automáticamente que los negocios no vayan a adoptar ese tipo de trabajo. Disponemos de muchos ejemplos de acciones cuyo impacto sobre los resultados financieros es difícil de medir pero que, aun así, prosperan en nuestra cultura empresarial. Aquí podemos mencionar, por ejemplo, las tres tendencias que señalamos en el inicio de este capítulo, o los salarios exagerados de los ejecutivos que llaman la atención de Thomas Piketty. Sin embargo, dada la ausencia de mediciones claras que lo sustenten, cualquier comportamiento en el ámbito de los negocios está a merced de fuerzas inestables y caprichos cambiantes, y, en medio de esta confusión, al trabajo a fondo no le ha ido muy bien.

La realidad de este agujero negro de las mediciones es

el trasfondo de los argumentos que veremos a continuación en este capítulo. En las próximas secciones describo diversas actitudes mentales y sesgos que han alejado a las empresas del trabajo a fondo y las han llevado hacia alternativas más distractoras. Ninguno de esos comportamientos sobreviviría mucho tiempo si hubiera claridad respecto a cómo estos impactan de forma negativa en los resultados financieros, pero el agujero negro de las mediciones impide que haya claridad y propicia ese cambio hacia la distracción que cada vez vemos más en el mundo profesional.

EL PRINCIPIO DE LA MENOR RESISTENCIA

A la hora de hablar de comportamientos distractores en el lugar de trabajo, hay que decir que un lugar dominante lo ocupa la *cultura de la conectividad*, en la cual se espera que las personas lean y respondan rápidamente los correos electrónicos (y medios de comunicación similares). En su investigación sobre este tema, la profesora Leslie Perlow, de la Escuela de Negocios de Harvard, descubrió que los profesionales que fueron objeto de sus observaciones pasan entre veinte y veinticinco horas a la semana *fuera de la oficina*, revisando el correo electrónico, pues creen que es importante responder los mensajes (internos o externos) en un plazo no superior a una hora después de su llegada.

Quizás afirmes —como lo hacen muchos— que este comportamiento es necesario en muchos negocios en los que el ritmo es acelerado. Sin embargo, aquí viene lo interesante: Perlow puso a prueba esta aseveración. Para ello, convenció a los ejecutivos del Boston Consulting Group, una firma de consultoría donde la presión es grande e impera la cultura de la conectividad, de que le dejaran observar

los hábitos de trabajo de uno de sus equipos. La investigadora quería poner a prueba una pregunta sencilla: ¿es útil de verdad para su trabajo mantenerse conectado de manera permanente? Para eso, adoptó una medida extrema: les pidió a los miembros del equipo que se desconectarán del todo durante un día a la semana, que se abstuvieran de toda conectividad dentro o fuera de la compañía.

«En un comienzo, el equipo se mostró reacio al experimento —relata Perlow en relación con una de las pruebas—. El socio que estaba a cargo del proyecto, quien se había mostrado entusiasta con la idea, se puso nervioso al pensar en tener que decirles a sus clientes que los miembros de su equipo estarían desconectados un día a la semana.» Los consultores estaban igualmente nerviosos y les preocupaba «poner en peligro su carrera». Sin embargo, el equipo no perdió a sus clientes, ni sus miembros perdieron su trabajo. Por el contrario, los consultores disfrutaron más de él, desarrollaron una mejor comunicación entre ellos y encontraron ocasiones para el aprendizaje (como era previsible, dada la conexión entre la profundidad y el desarrollo de las destrezas que mencionábamos en el capítulo anterior). Quizá lo más importante de todo es que lograron «ofrecer a los clientes un mejor producto».¹⁵

A partir de esta constatación podemos lanzar una pregunta: ¿por qué tantas compañías hacen lo mismo que el Boston Consulting Group, es decir, promueven una cultura de la conectividad, aunque es probable que esta, como descubrió la profesora Perlow en su estudio, sea perjudicial para el bienestar de sus empleados y para la productividad, además de que tal vez no contribuya a mejorar los resultados financieros? Creo que la respuesta puede encontrarse en la siguiente realidad laboral.

El principio de la menor resistencia: en un entorno empresarial, donde no hay una clara retroalimentación respecto al impacto que diversos comportamientos tienen sobre los resultados financieros, siempre tendemos a tener aquellos que resultan más fáciles en el momento.

Para volver a nuestra pregunta de por qué persisten las culturas de la conectividad, la respuesta, según el principio que acabamos de enunciar, es que «*así es más fácil*». Dos razones explican la veracidad de esta aseveración. La primera tiene que ver con la satisfacción de las necesidades. Si trabajas en un entorno laboral donde puedes obtener una respuesta a una pregunta o una determinada información en el momento mismo en el que surge la necesidad, tu vida se hace más fácil, por lo menos en ese instante. Si no pudieras contar con un tiempo de respuesta tan breve, tendrías que planificar tu trabajo de otra manera, ser más organizado y prepararte para dejar a un lado ciertas actividades y dedicar tu atención a otro asunto, mientras te llega la respuesta que buscas. Todo esto haría más difícil tu vida laboral cotidiana (aunque produzca más satisfacción y un mejor resultado en el largo plazo). El auge de la mensajería instantánea a nivel profesional, tal como lo mencionábamos en este capítulo, es una muestra de esta mentalidad llevada al extremo. Si tu jornada laboral se hace más fácil al recibir, en un plazo de una hora, una respuesta por correo electrónico, entonces recibir una respuesta en cuestión de minutos a través de la mensajería instantánea aumenta la ganancia en una magnitud considerable.

La segunda razón por la que una cultura de la conectividad te facilita la vida es porque crea un entorno donde se vuelve aceptable vivir todo el día en función de la bandeja

de entrada de tu correo: respondes con celeridad el último mensaje, mientras que los que están detrás se van acumulando, al mismo tiempo que te sientes complacido por tu productividad (más adelante volveremos a este punto). Si tuvieras que pasar las actividades relacionadas con el correo electrónico a la periferia de tu jornada laboral, tendrías que redefinir tus prioridades para determinar en qué debes trabajar y por cuánto tiempo. Este tipo de planificación es difícil. Pensemos, por ejemplo, en la metodología de gestión de actividades que propone David Allen en su libro *Getting Things Done*, un reconocido sistema que contribuye a manejar de manera inteligente las diversas e igualmente importantes obligaciones laborales.¹⁶ Este sistema propone un diagrama de flujo de *quince elementos* para tomar una decisión sobre lo que debemos hacer enseguida.¹⁷ Por supuesto que lo más fácil es simplemente contestar a la última cadena de correos electrónicos que hemos recibido.

Hago particular referencia a la conectividad permanente como estudio de caso en la presente discusión, pero este es solo uno de los ejemplos de comportamiento en el ámbito empresarial que son contrarios a la profundidad y pueden reducir el valor de los resultados financieros de la compañía, pero que prosperan porque, a falta de mediciones, la mayoría de la gente termina haciendo lo que le resulta más fácil.

Otro ejemplo es la práctica común de convocar con regularidad reuniones para proyectos. Estas reuniones tienden a acumularse y a fragmentar el tiempo de trabajo, al punto de que se vuelve imposible concentrarse de manera sostenida durante el día. ¿Por qué subsisten? *Porque es lo más fácil*. Para muchas personas, estas reuniones periódicas se convierten en una forma simple (pero burda) de organización personal. En lugar de manejar su tiempo y sus obli-

gaciones de manera autónoma, la persona emprende las acciones relacionadas con determinado proyecto cada vez que se aproxima la reunión semanal y, por lo general, lo que presenta es un simulacro de progreso.

También existe la práctica molesta y muy común de reenviar un correo a uno o más colegas, titulado con la pregunta abierta: «¿Ideas al respecto?». El remitente necesita unos cuantos segundos para escribir este correo, pero se requieren muchos minutos (e, incluso, en algunos casos varias horas) y mucha concentración para producir una respuesta coherente. Si el remitente se tomara la molestia de elaborar más el mensaje, se reduciría en una fracción significativa el tiempo que invierten todos los participantes. ¿Por qué, entonces, son tan comunes esos correos electrónicos que consumen tiempo y que se podrían evitar con tanta facilidad? Desde la perspectiva del remitente, *son más fáciles*. Es una manera de evacuar un asunto de su bandeja de entrada —por lo menos temporalmente— con una mínima inversión de tiempo.

El principio de la menor resistencia, que no es sometido a un análisis detallado por causa del agujero negro de las mediciones, estimula las culturas laborales que nos evitan la incomodidad a corto plazo de la concentración y la planificación, a expensas de una satisfacción a largo plazo y de la producción real de valor. Así, este principio nos lleva hacia un trabajo superficial, en una economía que, paradójicamente, cada vez premia más la profundidad. No se trata, sin embargo, de la única tendencia que saca partido del agujero negro de las mediciones para reducir la profundidad. También debemos tomar en consideración la exigencia siempre presente y siempre irritante de la «productividad», tema que analizaremos a continuación.

EL ESTADO DE OCUPACIÓN COMO SUSTITUTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Existen muchas dificultades relacionadas con ser profesor en una universidad orientada a la investigación. Sin embargo, una de las ventajas de esa profesión es la claridad. Para saber si lo estás haciendo bien o mal como investigador académico, basta responder a la pregunta: ¿estás publicando artículos importantes? La respuesta a esta pregunta se puede cuantificar con un simple número, como el *índice h*: una fórmula cuyo nombre proviene de su creador, Jorge Hirsch. La fórmula mide el impacto del investigador en su respectivo campo a través de la cantidad de publicaciones y las veces que estas han sido citadas. En la ciencia informática, por ejemplo, un índice *h* por encima de 40 es difícil de alcanzar y, una vez que se llega a él, se considera que el profesor tiene un muy buen nivel de carrera a largo plazo. Por otra parte, si tu índice *h* solo tiene un dígito, lo más probable es que te veas en apuros cuando la universidad considere tu caso en relación con la permanencia. El Google Scholar, una herramienta que los académicos usan con frecuencia para encontrar artículos investigativos, calcula automáticamente su índice *h*, de tal manera que puedes determinar, varias veces en una semana, cuál es tu situación. (Por si te interesa saberlo, en el momento de escribir este capítulo, mi índice era de 21.)¹⁸

Esta claridad simplifica las decisiones acerca de los hábitos que el profesor debe adoptar o abandonar. Veamos la explicación que el fallecido ganador del premio Nobel, el físico Richard Feynman, dio durante una entrevista sobre una de sus estrategias de productividad menos ortodoxas:

Para hacer un trabajo de gran calidad en física, es necesario disponer de enormes cantidades de tiempo [...]. Se necesita mucha concentración [...]. Por eso inventé un mito acerca de mí mismo: que soy irresponsable. Soy activamente irresponsable. A todo el mundo le digo que no hago nada. Si alguien me pide que participe en un comité de admisiones, yo le digo que no, y añado: «Es que soy irresponsable».¹⁹

Feynman evitaba los trabajos administrativos a toda costa, pues sabía que estos reducirían su capacidad para hacer lo que más le interesaba de su vida profesional: «Hacer un trabajo de gran calidad en física». Podemos suponer que Feynman era malo para responder correos electrónicos y quizá se habría cambiado de universidad si alguien lo hubiera puesto a trabajar en una oficina abierta y le exigiera ser activo en Twitter. Tener claridad sobre lo importante equivale a tener claridad sobre lo que no es importante.

Menciono el ejemplo de los profesores porque pertenecen a un sector un poco fuera de lo común dentro de los trabajadores del conocimiento. En efecto, en términos generales, en otras áreas no hay la misma transparencia que en la academia respecto a los niveles de excelencia del desempeño de los trabajadores del conocimiento. Acerca de esta falta de claridad, el crítico social Matthew Crawford dice: «Los gerentes viven en un paisaje psíquico desconcertante, sometidos a la ansiedad por causa de los vagos imperativos ante los cuales deben responder».²⁰

Aunque Crawford se refería de forma específica a los padecimientos del gerente medio en el ámbito del trabajo del conocimiento, el «paisaje psíquico desconcertante» que menciona se aplica a muchos cargos en este sector. Como relata en su libro de 2009, *Shop Class as Soulcraft* —que es una oda a los oficios tradicionales—, Crawford se retiró de

su trabajo como director de un *think tank* en Washington D. C. y abrió un taller de reparación de motocicletas, justo para huir de ese desconcierto. La sensación de recibir una máquina dañada, manipularla de diversas formas y finalmente gozar de la evidencia tangible del éxito (pues la motocicleta sale del taller en perfecto estado de funcionamiento) le proporciona un sentido concreto del logro. En la época en que se pasaba los días girando en torno a informes y estrategias de comunicación, difícilmente podía obtener un sentido del logro similar.

Una realidad parecida crea problemas para muchos trabajadores del conocimiento. Quieren demostrar que son miembros productivos de un equipo y que ganan en la medida en que trabajan, pero no tienen una claridad suficiente respecto a la meta. No cuentan con un parámetro como el índice *h* o un número determinado de motocicletas reparadas que sirvan como evidencia de su valor. Para superar esta carencia, muchos están volviendo sus ojos a una época en que la productividad era más universalmente observable: la era industrial.

Para comprender esta afirmación, recordemos que tras el surgimiento de las cadenas de montaje apareció el Movimiento de la Eficiencia, fundado por Frederic Taylor, famoso por monitorizar, cronómetro en mano, la eficiencia de los movimientos de los trabajadores, con el fin de encontrar maneras de aumentar la velocidad de sus labores. En la era Taylor, no había ambigüedades respecto a la productividad: se reducía a la cantidad de artilugios producidos por unidad de tiempo. Al parecer, en el paisaje empresarial de hoy en día, muchos trabajadores del conocimiento, despojados de otras ideas, están volviendo a esta antigua definición de la productividad en su esfuerzo por afianzar su valor en el paisaje desconcertante de su vida profesional.

(David Allen, por ejemplo, usa la expresión específica «maniobrar artilugios» para describir un flujo de trabajo productivo.)²¹ Los trabajadores del conocimiento, según mis observaciones, tienden a estar en un estado de ocupación cada vez más visible porque carecen de una mejor forma de demostrar su valor. Podemos darle un nombre a esta tendencia.

El estado de ocupación como sustituto de la productividad: a falta de indicadores claros respecto a lo que significa ser productivo y valioso en un empleo, muchos trabajadores del conocimiento acuden a un indicador industrial de la productividad: hacer muchas cosas, de una manera visible.

Esta mentalidad es otra explicación para la popularidad de muchos comportamientos que destruyen la profundidad. Si envías y respondes correos electrónicos a todas horas, si programas reuniones y asistes a ellas sin pausa, si envías tus contribuciones en sistemas de mensajería instantánea como Hall pocos segundos después de que alguien plantee una nueva pregunta, o si te paseas por todo el espacio de la oficina abierta lanzando ideas a todas las personas con las que te encuentras, esos comportamientos darán la apariencia pública de que estás ocupado. Si usas ese estado de ocupación como sustituto de la productividad, esos comportamientos te parecerán cruciales para convencerte a ti mismo y a los demás de que estás haciendo bien tu trabajo.

Esta mentalidad no es necesariamente irracional. Para algunas personas, este comportamiento es realmente cru-

cial para su trabajo. En 2013, por ejemplo, la nueva directora ejecutiva de Yahoo!, Marissa Mayer, prohibió a los empleados trabajar desde casa. Tomó esta decisión tras revisar los registros del servidor de la red privada que usan los trabajadores de Yahoo! para conectarse desde un lugar remoto a los servidores de la compañía. Mayer estaba molesta porque los empleados que trabajaban desde casa no se conectaban un número suficiente de veces a lo largo del día. En cierto sentido, estaba castigando a sus empleados por no pasar más tiempo revisando su correo electrónico (una de las razones principales por las que los usuarios se conectan a los servidores). «Si no están visiblemente ocupados —señaló—, asumo que no son productivos.»²²

Visto de manera objetiva, sin embargo, este concepto es anacrónico. El trabajo del conocimiento no es una cadena de montaje, y extraer valor a partir de la información es una actividad que, muchas veces, es entorpecida por el estado de ocupación en lugar de ser favorecida por el mismo. Recordemos el caso de Adam Grant, el académico del capítulo anterior, que se convirtió en el catedrático titular más joven de Wharton gracias a su estrategia de apartarse del mundo exterior para concentrarse en la escritura. Este comportamiento es lo opuesto de estar públicamente ocupado. Si Grant trabajara en Yahoo!, con toda seguridad, Marissa Mayer lo habría despedido. Sin embargo, esta estrategia para la profundidad produjo una inmensa cantidad de valor.

Por supuesto que podríamos eliminar esta tendencia anacrónica relacionada con el estado de ocupación si pudiéramos demostrar su impacto negativo en los resultados financieros, pero el agujero negro de las mediciones entra en escena e imposibilita esa claridad. Esta poderosa mezcla de ambigüedad laboral y ausencia de mediciones sobre la

eficacia de diferentes comportamientos favorece la propagación —en el desconcertante paisaje psíquico de nuestro trabajo cotidiano— de comportamientos que podrían parecer ridículos si se observan con objetividad.

No obstante, como veremos a continuación, incluso las personas que tienen una noción clara de lo que significa triunfar en su área específica de trabajo del conocimiento pueden estar alejadas de la profundidad. Lo único que se necesita es una ideología lo suficientemente seductora para convencer a la persona de desestimar el sentido común.

EL CULTO A INTERNET

Veamos el caso de Alissa Rubin, corresponsal jefe de *The New York Times* en París. Su puesto anterior era jefe de corresponsales en Kabul, Afganistán, donde trabajaba como reportera desde el frente, en la reconstrucción de la posguerra. Por la época en que me encontraba redactando este capítulo, Rubin estaba publicando una serie de artículos contundentes sobre la complicidad del Gobierno francés en el genocidio de Ruanda.²³ En otras palabras, Rubin es una periodista seria, muy buena en su oficio. Adicionalmente, quizás obedeciendo a las presiones de sus empleadores, también publica en Twitter.

En el perfil de Twitter de Rubin se ve una permanente y, en cierto sentido, inconexa cadena de mensajes, uno cada dos o cuatro días, como si Rubin recibiera de los responsables del departamento de redes sociales del *Times* una nota en que le recuerdan alimentar su cuenta de Twitter para complacer a sus seguidores. Con escasas excepciones, los tuits de Rubin tan solo mencionan algún artículo que ha leído últimamente y que le ha gustado.

Rubin es una reportera, no una personalidad de los medios. El valor que ella le aporta a su periódico es su capacidad para cultivar fuentes importantes, para desmenuzar los hechos y para escribir artículos que calen en el lector. Periodistas como Alissa Rubin son los que hacen que el *Times* tenga la reputación que tiene, y esta es la base del éxito comercial del periódico en una época de «cliqueo» adictivo y omnipresente. Siendo así, ¿por qué obligan a Alissa Rubin a interrumpir a ratos su trabajo necesariamente profundo con el fin de generar un contenido superficial para un servicio ofrecido por una compañía de medios que no tiene nada que ver con la suya y cuya sede principal está en Silicon Valley?²⁴ Quizá la pregunta más importante sea: ¿por qué este comportamiento le parece normal a la mayoría de la gente? Si logramos responder estos interrogantes, podremos comprender mejor la última tendencia que quiero examinar en relación con la pregunta de por qué trabajar a fondo se ha vuelto tan paradójicamente escaso.

Podemos encontrar el fundamento a una respuesta a esta pregunta en una advertencia hecha por el fallecido teórico de la comunicación y profesor de la Universidad de Nueva York, Neil Postman. A comienzos de los años noventa, cuando comenzaba a despegar la revolución de los ordenadores personales, Postman sostenía que nuestra sociedad sostenía una inquietante relación con la tecnología. Según él, ya no reflexionábamos sobre el equilibrio entre riesgos y ganancias ni entre nuevas eficiencias y nuevos problemas en torno a las nuevas tecnologías. En lugar de eso, comenzamos a suponer que todo lo relacionado con la alta tecnología estaba bien. Punto final.

A esta cultura le dio Postman el nombre de *tecnópolis*,²⁵ y no tuvo pelos en la lengua para ponernos en guardia respecto a ella. «Tecnópolis elimina las alternativas para otra

cosa que no sea ella misma, a través de la estrategia que Aldous Huxley señala en *Un mundo feliz* —afirma en su libro de 1993 sobre este tema—. No las vuelve ilegales. No las vuelve inmorales. Ni siquiera las vuelve impopulares. Pero sí las hace invisibles y, por lo tanto, irrelevantes.»²⁶

Postman murió en 2003, pero lo más probable es que, de estar vivo hoy en día, expresaría su asombro al ver la velocidad con que sus temores de los años noventa se cristalizaron, en una avalancha provocada por el ascenso repentino e imprevisible de internet. Por fortuna, Postman tiene un heredero intelectual que mantiene vigente esta discusión en la Era de internet: el crítico social Evgeny Morozov. En un libro de 2013, titulado *To Save Everything, Click Here*, Morozov se propone descorrer el velo que cubre nuestra obsesión tecnopólica con «la internet» (él lo escribe así, entre comillas, para poner énfasis en su función como ideología), y dice: «Esta propensión a considerar “la internet” como una fuente de sabiduría y de asesoría en materia de políticas es lo que la transforma y la lleva a dejar de ser un simple conjunto de cables sin interés para convertirse en una seductora y fascinante ideología: quizá la uberideología contemporánea».²⁷

Según la crítica de Morozov, hemos convertido «la internet» en sinónimo del futuro revolucionario de los negocios y el Gobierno. Hacer que tu empresa esté a tono con «la internet» equivale a ir con los tiempos, e ignorar estas tendencias es como seguir produciendo herraduras en la era del automóvil. Ya no vemos las herramientas de internet como productos lanzados por compañías que buscan el lucro, financiadas por inversionistas que esperan obtener ganancias y administradas por jóvenes de veintitantos años que muchas veces improvisan. Por el contrario, nos precipitamos a poner en un pedestal esos adminículos digitales

como estandartes del progreso y precursores de un nuevo mundo (me atrevo a decir) feliz.

Este internet-centrismo (para usar otro de los términos de Morozov) es la cara visible de la tecnópolis de hoy en día. Es importante que reconozcamos esta realidad, porque explica la pregunta con la que abrimos esta sección. *The New York Times* tiene un departamento de redes sociales y presiona a sus periodistas, como Alissa Rubin, para que adopten un comportamiento distractor, porque en la tecnópolis y en la era centrada en internet estas cosas no se discuten. La alternativa, o sea, no hacer de internet el centro de todo es, como diría Postman, «invisible y, por lo tanto, irrelevante».

Esta invisibilidad explica el alboroto que mencionaba anteriormente, a propósito de las declaraciones de Jonathan Franzen respecto a que los novelistas no deberían publicar en Twitter. La gente se encolerizó no porque esté versada en estrategias de marketing editorial y esté en desacuerdo con la conclusión de Franzen, sino porque le sorprendió que una persona seria hubiera sugerido la irrelevancia de las redes sociales. En una tecnópolis centrada en internet, una afirmación de este cariz es el equivalente a quemar una bandera, es decir, una profanación y no un debate.

Quizás el alcance prácticamente universal de esta mentalidad quede bien retratado en una experiencia que viví hace poco en mi trayecto hacia el campus de Georgetown, donde trabajo. Estaba esperando que cambiara el semáforo para cruzar Connecticut Avenue y tenía delante de mí un camión de una compañía de transporte de alimentos refrigerados. Este tipo de transporte es un negocio complejo y competitivo que requiere destrezas tanto para manejar los sindicatos como para programar las rutas. Es la última industria a la antigua usanza y, en muchos sentidos, lo opues-

to a las nuevas compañías de tecnologías orientadas al consumidor, que tanto interés reciben en la actualidad. Lo que más me llamó la atención mientras esperaba detrás de ese camión, sin embargo, no fue la complejidad ni la envergadura de esa compañía, sino una publicidad gráfica que habían pegado en el vehículo (cuyo coste quizá fue muy alto) y en el de toda la flota de camiones de la compañía, que decía: «Danos “Me gusta” por Facebook».

El trabajar a fondo se encuentra en gran desventaja en la tecnópolis, porque se basa en valores como la calidad, la destreza y la pericia, que son a todas luces anticuados y no tecnológicos. Peor aún, para fomentar el trabajo a fondo la mayoría de las veces se requiere rechazar muchas de esas cosas que son nuevas y de alta tecnología. Trabajar a fondo queda relegado frente a comportamientos más distractores de alta tecnología, tales como el uso profesional de las redes sociales, no porque el primero sea empíricamente inferior a este último. De hecho, si tuviéramos mediciones sólidas que dieran cuenta del impacto de estos comportamientos en los resultados financieros de la empresa, es muy probable que nuestra tecnópolis se desmoronara. Sin embargo, el agujero negro de las mediciones impide que tengamos esta claridad y nos lleva, por el contrario, a erigir todo aquello que esté relacionado con internet en una «uberideología», como temía Morozov. En dicha cultura, no es de sorprender que trabajar a fondo luche por competir contra el dulce sonsonete de los tuits, los «Me gusta», las fotos etiquetadas, los muros, las entradas de blog y los demás comportamientos que nos han enseñado a considerar como necesarios, por la sencilla razón de que existen.

MALO PARA LOS NEGOCIOS, BUENO PARA TI

Trabajar a fondo *debe* ser una prioridad en el clima empresarial de hoy en día. He resumido algunas de las explicaciones que aclaran esta paradoja. Entre ellas encontramos las siguientes realidades: trabajar a fondo es difícil y el trabajo superficial es fácil; dada la ausencia de metas claras para tu trabajo, la apariencia de estar visiblemente ocupado que se da en el trabajo superficial se vuelve aceptable; nuestra cultura ha adoptado la creencia de que cualquier comportamiento relacionado con «la internet» es bueno, sin importar el impacto que tenga sobre nuestra capacidad para producir cosas valiosas. Todas estas tendencias se han afianzado gracias a la dificultad de hacer una medición directa del valor de la profundidad o del coste que acarrea ignorarla.

Si crees en el valor de la profundidad, esta realidad anuncia malas noticias para los negocios en general. Estos se verán abocados a perder la posibilidad de obtener grandes ganancias en su producción de valor. Sin embargo, para ti como individuo, hay buenas noticias en el panorama. La miopía de tus colegas y de tus empleadores te permitirá obtener grandes ventajas personales. Suponiendo que se mantengan las tendencias que hemos señalado, la profundidad se hará cada vez más escasa y, por lo tanto, cada vez más valiosa. Ya establecimos que no hay nada defectuoso de forma intrínseca en trabajar a fondo y que no hay nada fundamentalmente necesario en los comportamientos distractores que desplazan al trabajo en profundidad. Con este punto de partida, puedes continuar avanzando con confianza hacia la meta final de este libro: desarrollar sistemáticamente tus capacidades personales para asumir la profundidad y, de esta forma, obtener grandes beneficios.

CAPÍTULO 3

Trabajar con profundidad tiene sentido

Ric Furrer se dedica a la herrería. Es especialista en prácticas antiguas y medievales de metalurgia, a las que se ha consagrado meticulosamente en su taller, Door County Forgeworks. «Hago todo mi trabajo a mano y uso herramientas que multiplican mi fuerza, sin limitar mi creatividad o mi interacción con el material —explica. Este es el fundamento intelectual de su arte—. Un resultado que me puede llevar a dar cien golpes a mano, se puede alcanzar de un solo golpe con una máquina estampadora. Esta es la antítesis de lo que yo me propongo y, por eso, en todas mis obras se ve la evidencia del uso de ambas manos.»¹

Gracias a un documental de 2012, transmitido por Public Broadcasting System (PBS), nos pudimos adentrar en el mundo de Furrer. Trabaja en el espacio de lo que en otro tiempo fuera un granero, en una granja de Wisconsin, no muy lejos de la hermosa Sturgeon Bay, en el lago Michigan. Furrer muchas veces deja la puerta del granero abierta (sospecho que para ventilar el espacio y evacuar el calor producido por la fragua): su labor tiene como telón de fondo los campos agrícolas que se extienden hacia el horizonte. El escenario es idílico aunque el trabajo puede parecer, a primera vista, tosco. En el documental, vemos a Furrer tratando de recrear una espada de la era vikinga.

Usa una técnica de mil quinientos años de antigüedad para fundir *acero de crisol*: una forma pura nada habitual (para la época) del metal. El resultado es un lingote no mucho mayor en volumen que tres o cuatro teléfonos móviles apilados. Este denso lingote se convierte después en la hoja de una espada larga y afilada.

«Esta parte, el impacto inicial, es terrible», dice Furrer mirando a la cámara, al tiempo que pone a calentar metódicamente el lingote, lo golpea con un martillo, le da la vuelta, lo golpea y lo vuelve a poner en las llamas para comenzar una vez más. El narrador del documental explica que se necesitan *ocho horas* de martilleo para terminar de darle la forma deseada al metal. Observando a Furrer trabajar, le cambia a uno la perspectiva sobre el sentido de su trabajo. Está claro que no está golpeando el metal con la monotonía del minero que ataca con una pica las paredes de una mina de carbón. Cada golpe es fuerte y, sin embargo, minuciosamente controlado. Furrer mira de cerca el metal, con sus delicadas gafas de intelectual (que parecen fuera de lugar en esa fisonomía de barba tupida y hombros anchos), y le da la vuelta —*un poco* nada más— en cada impacto. «Hay que ser muy suave para no quebrarlo —explica. Después de algunos martillazos más, añade—: Hay que darle con suavidad; lentamente empieza a ceder y uno empieza a disfrutarlo.»²

En un momento dado, a mitad de camino en el proceso de la forja, cuando Furrer ha terminado de darle al metal la forma deseada con el martillo, comienza a rotar con cuidado el metal en un canal estrecho lleno de carbón vegetal ardiendo. Mira la espada y dice: «Ya está lista». La levanta, roja por el calor, la sostiene a cierta distancia de su cuerpo y se acerca con paso rápido a un tubo lleno de aceite. Allí hunde la hoja de metal para enfriarla. Al cabo de un mo-

mento, aliviado al ver que la hoja no se quebró en pedazos —cosa que suele ocurrir en esta etapa—, Furrer la saca del aceite. El calor residual del metal enciende el combustible y envuelve la espada en llamas. Furrer levanta la espada ardiente sobre su cabeza, con un solo y fuerte brazo, la mira un instante y apaga el fuego. Durante esta breve pausa, las llamas le iluminan la cara, en la que se lee una complacencia palpable.

«Hacerlo bien es la cosa más complicada que sé hacer —explica Furrer—. Y ese es el reto que me mueve. No necesito las espadas, pero *tengo que hacerlas.*»³

Ric Furrer es un maestro artesano cuyo trabajo le exige pasar la mayor parte del día en un estado de profundidad: la menor distracción puede arruinar varias horas de esfuerzo. También es una persona que encuentra mucho sentido en su profesión. Esta conexión entre trabajar a fondo y una buena vida es conocida y ampliamente aceptada en el ámbito del trabajo artesanal. «Las satisfacciones que se obtienen cuando nos manifestamos concretamente en el mundo a través de la habilidad manual son conocidas por su capacidad para serenar y aquietar al hombre», explica Matthew Crawford.⁴ Y le creo.

Sin embargo, cuando dirigimos nuestra atención hacia el trabajo del conocimiento, esa conexión se vuelve turbia. La claridad tiene allí mucho que ver. Los artesanos como Furrer asumen retos profesionales que son sencillos de definir, pero difíciles de ejecutar: este es un desequilibrio útil cuando estamos buscando una actividad que nos proporcione un sentido de la finalidad. En el trabajo del conocimiento esta claridad se convierte en ambigüedad. Puede

ser difícil definir con exactitud qué hace un trabajador del conocimiento en concreto y cómo difiere de cualquier otro: en nuestros peores días, da la sensación de que *todo* el conocimiento se resume en la misma y agotadora serie de correos electrónicos y presentaciones en PowerPoint, donde la única diferencia entre la carrera de un profesional y otro es el contenido de las diapositivas. Furrer también identifica esta insipidez al escribir: «El mundo de las superautopistas de la información me ha dejado más bien frío y desencantado».⁵

Otro asunto que enturbia la conexión entre la profundidad y el sentido en el trabajo del conocimiento es la cacofonía de voces que buscan convencer a los trabajadores del conocimiento de pasar más tiempo en actividades superficiales. Tal como explicamos en el capítulo anterior, vivimos en una era en la que cualquier cosa que se relacione con internet se considera, automáticamente, innovadora y necesaria. Se aplauden los comportamientos que destruyen la profundidad, tales como las respuestas inmediatas a los correos electrónicos y la presencia activa en las redes sociales, mientras que el hecho de evitar esas tendencias genera sospecha. Tal vez nadie vea con malos ojos que Ric Furrer se abstenga de usar Facebook, pero si un trabajador del conocimiento toma la misma decisión, lo etiquetan como una persona excéntrica (lo sé por experiencia propia).

El hecho de que la conexión entre la profundidad y el sentido sea menos clara en el ámbito del trabajo del conocimiento no significa que sea inexistente. La meta del presente capítulo es convencer al lector de que trabajar a fondo *puede* generar una satisfacción, en una economía de la información, similar a la que produce en una economía de oficios tradicionales. En las secciones que siguen presenta-

ré tres argumentos en apoyo a esta afirmación. A grandes rasgos, siguen una trayectoria que va desde lo conceptualmente estrecho a lo conceptualmente ancho: comienzo con una perspectiva neurológica, paso al terreno psicológico y termino en lo filosófico. Me propongo demostrar que, sea cual sea el ángulo desde donde decidamos abordar el tema de la profundidad y el trabajo del conocimiento, es evidente que preferir la profundidad sobre la superficialidad nos permite sacar partido de las mismas sendas productoras de sentido que motivan a artesanos como Ric Furrer. La tesis de este último capítulo de la primera parte es que una vida profunda no solo es económicamente lucrativa, sino que es una vida bien vivida.

UN ARGUMENTO NEUROLÓGICO A FAVOR DE LA PROFUNDIDAD

Winifred Gallagher, escritora de libros sobre ciencia, descubrió por accidente la conexión entre la atención y la felicidad a causa de un acontecimiento aterrador e inesperado: un diagnóstico de cáncer. «No era solo cáncer —aclarar—, sino una forma muy agresiva y relativamente avanzada de la enfermedad.» Como recuerda Gallagher en *Rapt*, un libro publicado en 2009, al salir del hospital después de recibir el diagnóstico tuvo una repentina y fuerte intuición: «Esta enfermedad quiere monopolizar mi atención pero yo, en la medida de lo posible, voy a concentrarme en mi vida». El tratamiento para el cáncer fue duro y agotador, pero una parte del cerebro de Gallagher sabía, gracias a su entrenamiento como escritora de no ficción, que su hábito de concentrarse en lo bueno de la vida («películas, caminatas y martini a las 18:30») era muy eficaz.⁶ Su vida durante

este período habría podido convertirse en un cenagal de temor y desesperanza, pero resultó ser agradable en muchos momentos.

Picada por la curiosidad, Gallagher se propuso entender mejor el papel que desempeña la atención, es decir, en qué decidimos concentrarnos y qué decidimos pasar por alto a la hora de determinar nuestra calidad de vida. Tras cinco años de escribir textos de divulgación científica, estaba convencida de ser testigo de una «gran teoría unificada» sobre la mente:

Como un dedo que apunta hacia la Luna, otras disciplinas diversas, desde la antropología hasta la educación, la economía conductual y la orientación familiar, sugieren igualmente que el manejo diestro de la atención es la condición *sine qua non* de una buena vida y la clave para mejorar prácticamente cualquier aspecto de nuestra experiencia.⁷

Este concepto da un vuelco a la manera como la mayoría de la gente piensa acerca de su experiencia subjetiva de la vida. Tendemos a poner demasiado énfasis en nuestras *circunstancias*, pues asumimos que aquello que nos ocurre (o deja de ocurrirnos) determina cómo nos sentimos. Desde esta perspectiva, los detalles pequeños sobre la manera como pasamos el día no son tan importantes, porque lo que importa son los resultados a gran escala, como obtener un ascenso o ir a vivir a un apartamento mejor. Según Gallagher, varias décadas de investigaciones contradicen esa visión. Lo que ocurre es que el cerebro construye nuestra forma de ver el mundo sobre la base de *las cosas a las que les prestamos atención*. Si diriges toda tu atención a un diagnóstico de cáncer, tú y tu vida se vuelven infelices y sombríos, pero si, por el contrario, diriges tu atención a un martini

vespertino, tú y tu vida se vuelven más agradables, aunque las circunstancias en ambos casos son las mismas. Así lo resume Gallagher: «Quién es usted, qué piensa, siente y hace, y qué le gusta son producto de la suma de aquello en lo que usted se concentra».⁸

En *Rapt*, Gallagher analiza la investigación donde se expone esta manera de comprender la mente. Cita, por ejemplo, a Barbara Fredrickson, psicóloga de la Universidad de Carolina del Norte, cuya investigación se especializa en la valoración cognitiva de las emociones. Después de un acontecimiento negativo en la vida, según muestra la investigación de Fredrickson, aquello sobre lo cual decides fijar tu atención influye de manera importante en tu actitud a partir de ese momento. Estas opciones sencillas funcionan como un «botón de reiniciación»⁹ para tus emociones. La autora da el ejemplo de una pareja que discute sobre el reparto inequitativo de las labores del hogar. «En lugar de seguir centrando tu atención en el egoísmo y la flojera de tu pareja, puedes fijarte en el hecho de que al menos se ha puesto sobre la mesa un asunto álgido, lo cual es un primer paso hacia la solución del problema y hacia la mejora de tu estado de ánimo.»¹⁰ Esta parece una exhortación simplona a que miremos las cosas por el lado amable, pero Fredrickson descubrió que un uso hábil de estos «puntales» emocionales puede generar resultados más positivos después de un evento negativo.¹¹

Los científicos pueden observar este efecto en acción a nivel neurológico. Laura Carstensen, psicóloga de Stanford, para nombrar tan solo un caso, se valió de un escáner de resonancia magnética funcional para estudiar el comportamiento del cerebro de sujetos a los cuales se les presentaban imágenes positivas y negativas. La investigadora descubrió que, en el caso de la gente joven, la amígdala (un

centro de las emociones) mostraba gran actividad con ambos tipos de imagen. Al analizar a los sujetos de la tercera edad, la amígdala se activaba solamente en el caso de las imágenes positivas. La hipótesis de Carstensen es que los adultos mayores habían entrenado la corteza prefrontal para inhibir la amígdala ante los estímulos negativos. Estas personas mayores no eran más felices porque sus circunstancias fueran mejores que las de los sujetos jóvenes, sino porque habían programado su cerebro para ignorar lo negativo y saborear lo positivo. Gracias a un manejo diestro de la atención, mejoraron su mundo sin cambiar nada en concreto de él.¹²

Ahora podemos tomar distancia y usar la gran teoría unificada de Gallagher para comprender mejor el papel que tiene trabajar a fondo en el empeño de cultivar una buena vida. Esta teoría nos dice que nuestro mundo personal es producto de aquello a lo que prestamos atención. Desde esa perspectiva, pensemos por un momento en el tipo de mundo mental que se construye cuando le dedicamos el tiempo suficiente a ciertas tareas profundas. En el trabajo profundo hay un sentido inherente de la seriedad y la importancia, ya te llames Ric Furrer y te dediques a forjar espadas o trabajos como programador de ordenadores y estés dedicado a optimizar un algoritmo. La teoría de Gallagher predice que, si pasas el tiempo suficiente en este estado, tu mente percibirá que tu mundo es rico en sentido y en importancia.

No obstante, se obtiene un beneficio oculto, pero igualmente importante al cultivar una atención profunda en el trabajo: esta concentración acapara nuestro sistema de la atención y le impide a esta tomar nota de las cosas más

pequeñas y desagradables que de manera persistente e inevitable pueblan nuestra vida. El psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, a quien retomaremos en la siguiente sección, identifica de forma explícita esta ventaja al hablar de cultivar «una concentración tan intensa que no queda espacio para pensar en nada irrelevante ni para preocuparse por otros problemas». ¹³ Esta situación es particularmente pronunciada en el trabajo del conocimiento, donde la omnipresencia de la conectividad genera un apetitoso bufé de distracciones, buena parte del cual —si se le da el suficiente vuelo— le robará sentido e importancia al mundo construido por tu mente.

Para darles un sustento concreto a estas afirmaciones, usaré mi propia experiencia como estudio de caso. Veamos, por ejemplo, los cinco últimos correos electrónicos que envié antes de comenzar a escribir el primer borrador de este capítulo. Escribo primero el título del correo y, a continuación, un resumen del contenido:

Re: URGENTE calnewport Confirmación de registro de marca. Este mensaje era una respuesta a un fraude muy común en el cual una compañía trata de convencer a los dueños de sitios web para que registren su dominio en China. Me tenía muy molesto que me inundaran de correo basura, así es que perdí la paciencia y les respondí (en un ejercicio fútil, por supuesto) diciéndoles que su fraude sería más convincente si escribieran sin errores la palabra *website* en sus correos.

Re: S R. Este mensaje era una conversación con un miembro de mi familia sobre un artículo que leyó en *The Wall Street Journal*.

Re: Nota importante. Este correo era parte de una conversación sobre estrategias de inversión óptimas para la jubilación.

Re: Fwd: Study Hacks. Este correo (que lleva el título de mi blog) era parte de una conversación en la que yo buscaba coordinar una cita con una persona que iba a estar de paso en mi ciudad: una tarea complicada teniendo en cuenta el horario fragmentado del visitante.

Re: Por simple curiosidad. Este mensaje era parte de una conversación en la cual un colega y yo reaccionábamos a ciertos asuntos espinosos relacionados con las políticas en la oficina (de esas que son frecuentes y están llenas de clichés en los departamentos académicos).

Este tipo de correos nos dan una idea de las preocupaciones superficiales que distraen nuestra atención en un entorno laboral del conocimiento. Algunos de los asuntos tratados en estos correos son benignos, como hablar sobre un artículo interesante; otros son vagamente estresantes, como la conversación sobre las estrategias de ahorro para la jubilación (un tipo de conversación en la que casi siempre se concluye que *no* estás haciendo lo correcto); otros son frustrantes, como cuando uno trata de fijar una cita cuando las agendas de las personas están bastante copadas, y otros son directamente negativos, como las respuestas airadas a los estafadores o las conversaciones donde prima la preocupación por causa de las políticas de la oficina.

Muchos trabajadores del conocimiento pasan buena parte de su jornada laboral interactuando con otros en torno a estos asuntos superficiales. Aunque se necesite que estos trabajadores hagan tareas más profundas, el hábito de consultar con frecuencia la bandeja de entrada del correo hace que estos asuntos ocupen una parte principal de su atención. Gallagher nos enseña que esta es una manera insensata de pasar el día, pues la mente entenderá la vida laboral como un espacio dominado por el estrés, la irritación,

la frustración y la trivialidad. En otras palabras, el mundo que representa su bandeja de entrada no es un lugar agradable para vivir.

Incluso si tus colegas son amables y tus interacciones con ellos son siempre positivas y optimistas, al permitir que tu atención se desvíe hacia el paisaje seductor de lo superficial, corres el riesgo de caer en otra de las trampas neurológicas identificadas por Gallagher: «Cinco años de análisis sobre la atención han servido para confirmar ciertas verdades caseras —cuenta Gallagher—. [Entre ellas encontramos la noción de que] “una mente ociosa es el taller del diablo”... Cuando pierdes la concentración, tu mente tiende a fijarse en lo que no marcha bien en tu vida y a pasar por alto lo que sí está bien».¹⁴ Desde una perspectiva neurológica, un día de trabajo que pasamos en función de lo superficial muy probablemente será un día agotador y perturbador, incluso si la mayoría de cosas superficiales que ocupan su atención parecen inofensivas o divertidas.

Las implicaciones de estos descubrimientos son claras. En el trabajo (y muy particularmente en el trabajo del conocimiento), aumentar el tiempo que pasamos en estado de profundidad equivale a sacar partido de la maquinaria compleja del cerebro humano, de tal forma que —por diversas razones neurológicas— se maximiza el sentido y la satisfacción asociados a la vida laboral. «Después de llevar a cabo mi duro experimento [con el cáncer]... tengo un plan para vivir el resto de mi vida —concluye Gallagher en su libro—. Escojo mis metas con cuidado... luego les dedico una total atención. En resumen, viviré una vida de concentración, porque es la mejor que existe.»¹⁵ Nos conveniría mucho seguir su ejemplo.

UN ARGUMENTO PSICOLÓGICO A FAVOR DE LA PROFUNDIDAD

Nuestro segundo argumento para explicar por qué la profundidad genera sentido fue formulado por uno de los psicólogos más conocidos del mundo (y hay que decir que tal vez su apellido sea el que más se escribe con errores en el mundo), Mihaly Csikszentmihalyi. A comienzos de los años ochenta, Csikszentmihalyi, trabajando con Reed Larson, un joven colega de la Universidad de Chicago, inventó una nueva técnica para entender el impacto psicológico de los comportamientos cotidianos. En ese momento era difícil medir de manera precisa el impacto psicológico de diferentes actividades. Si se llevara a una persona a un laboratorio y se le pidiera que evoque cómo se sentía en un momento dado, muchas horas atrás, lo más probable es que no lo recuerde. Si, por el contrario, se le da un diario y se le pide registrar cómo se siente a lo largo del día, lo más probable es que no pueda llenarlo con diligencia: sería demasiado trabajo.

La idea de Csikszentmihalyi y de Larson consistía en sacar partido de una novedosa tecnología (para la época), de tal manera que pudieran hacerle la pregunta al sujeto en el momento preciso en que era relevante. A cada sujeto del experimento le dieron un busca. Estos aparatos sonaban en intervalos escogidos al azar (en la actualidad, las aplicaciones de los teléfonos inteligentes cumplen una función similar). Cuando el busca sonaba, los sujetos registraban lo que estaban haciendo en ese momento preciso y cómo se sentían. En algunos casos, se les daba un diario para que registraran esta información mientras que en otros casos se les daba un número de teléfono al que debían llamar para que un encuestador les hiciera unas preguntas. El busca sonaba ocasionalmente, pero era difícil ignorarlo, razón

por la cual era muy probable que los sujetos hicieran todo el experimento. Como los sujetos registraban las respuestas sobre una actividad *en el momento mismo* en que la estaban desarrollando, las respuestas eran más precisas. Csikszentmihalyi y Larson le dieron a este sistema el nombre de «método de muestreo de experiencias» (MME).¹⁶ Gracias a él, se obtiene una perspectiva nunca antes vista sobre la manera como nos sentimos en un momento concreto de nuestra vida cotidiana.

Entre muchos aportes, el trabajo de Csikszentmihalyi con el MME contribuyó a validar una teoría que venía desarrollando desde un decenio atrás: «Por lo general, los mejores momentos ocurren cuando el cuerpo o la mente de una persona va al punto máximo de sus límites, en un esfuerzo voluntario por lograr algo difícil y que merezca la pena».¹⁷ Csikszentmihalyi le da a dicho estado mental el nombre de *estado de flujo* (este psicólogo popularizó el término con la publicación, en 1990, del libro referenciado [*Flow*, en español *Fluir*]). Al mismo tiempo, este descubrimiento rebatió la sabiduría convencional. La mayoría de la gente suponía (y todavía hoy ocurre así) que la relajación es el camino a la felicidad. Queremos trabajar menos y pasar más tiempo en una hamaca. Sin embargo, los resultados de los experimentos de Csikszentmihalyi con el MME demuestran que la gente se equivoca:

Irónicamente, es más fácil disfrutar el trabajo que el tiempo libre, porque —como ocurre en las actividades donde hay estado de flujo— el trabajo implica metas, reglas y retos. Todo ello contribuye a que uno se involucre en el trabajo, se concentre en él y se deje llevar. El tiempo libre, en cambio, es desestructurado y se requiere un mayor esfuerzo para darle una forma que nos produzca satisfacción.¹⁸

estado de flujo genera felicidad. La combinación de estas dos ideas constituye un poderoso argumento psicológico a favor del trabajo profundo. Varias décadas de investigaciones derivadas de los experimentos originales de Csikszentmihalyi relacionados con el MME confirman que el acto de hacer trabajo profundo ordena la conciencia de una manera que hace que la vida valga la pena. Csikszentmihalyi incluso afirma que las compañías modernas deben dar cabida a esta realidad, y sugiere que «se deben rediseñar los trabajos de tal forma que se acerquen lo más posible a las actividades donde se genera estado de flujo».¹⁹ No obstante, siendo consciente de que un rediseño de este tipo sería difícil y perturbador, Csikszentmihalyi explica que es incluso más importante que el *individuo* aprenda a buscar oportunidades para fluir. En último término, esta es la lección más destacada de nuestra breve incursión en el mundo de la psicología experimental: crear nuestra propia vida laboral en torno a la experiencia del estado de flujo producida por trabajar a fondo es el camino para obtener una satisfacción profunda.

UN ARGUMENTO FILOSÓFICO A FAVOR DE LA PROFUNDIDAD

Nuestro argumento final a favor de la conexión entre la profundidad y el sentido exige que nos distanciamos de los mundos concretos de la neurociencia y la psicología, y adoptemos una perspectiva filosófica. Para llevar a cabo esta reflexión, acudiré a dos académicos que conocen bien este tema: Hubert Dreyfus, quien fue profesor de filosofía en Berkeley durante más de cuarenta años, y Sean Dorran- Kelly, quien se desempeñaba como director del Depar-

tamento de Filosofía de Harvard en el momento en que yo escribí este libro. En 2011, Dreyfus y Kelly publicaron un libro titulado *All Things Shining*, que explora la forma como las nociones de la sacralidad y el sentido han evolucionado a lo largo de la historia de la cultura humana. Los autores se proponen reconstruir esta historia porque les preocupa el punto al que hemos llegado en la época actual. «El mundo era, en sus diversas formas, un mundo de cosas sagradas y brillantes —explican Dreyfus y Kelly al principio del libro—. Ahora, las cosas brillantes parecen lejanas.»²⁰

¿Qué ocurrió entre ese momento y nuestros días? La respuesta corta es, según los autores, Descartes. A partir del escepticismo de Descartes surgió la creencia radical de que el individuo que buscaba la certeza era alguien que se adscribía a un Dios o un rey del cual emana la verdad. Por supuesto que la Ilustración que vino a continuación dio paso al concepto de los derechos humanos y liberó a muchos de la opresión. Sin embargo, como destacan Dreyfus y Kelly, a pesar de todas sus bondades en el ámbito político, en el campo metafísico esta forma de pensar dejó al mundo desprovisto del orden y la sacralidad esenciales para producir sentido. En el mundo posterior a la Ilustración *nos* impusimos la tarea de identificar qué tiene sentido y qué carece de él, un ejercicio que puede parecer arbitrario e inducir un nihilismo insidioso. «La aclamación metafísica del individuo autónomo que propició la Ilustración no solo conduce a una vida aburrida —manifiestan con preocupación Dreyfus y Kelly—; lleva de manera prácticamente inevitable a una vida casi invivible.»²¹

A primera vista, este problema puede parecer alejado de la búsqueda relacionada con la satisfacción que se deri-

va de la profundidad, pero cuando miramos la solución de Dreyfus y Kelly, descubrimos nuevas perspectivas sobre las fuentes de sentido en las actividades profesionales. Esta conexión parece menos sorprendente cuando sabemos que la respuesta de ambos al nihilismo moderno se basa en el mismo asunto con el que abrimos este capítulo: la habilidad del artesano.

Según sostienen Dreyfus y Kelly en la conclusión de su libro, el arte de los oficios tradicionales es la clave para reabrir un sentido de la sacralidad de una manera responsable. Para ilustrar esta afirmación, utilizan como ejemplo el relato de un artesano fabricante de ruedas de carruaje. «Como cada pedazo de madera es diferente, tiene su propia personalidad —escriben después de un pasaje donde detallan el arte de la fabricación de estas ruedas—. El carretero tiene una relación íntima con la madera con la que trabaja. Debe cultivar y cuidar sus virtudes sutiles.»²² El artesano, al apreciar las «virtudes sutiles» del medio con el que trabaja, tiene en sus manos un elemento crucial en el mundo posterior a la Ilustración: una fuente de sentido que se sitúa por fuera del individuo. El carretero no decide arbitrariamente qué virtudes de la madera con la que trabaja son valiosas y cuáles no; este valor es inherente a la madera y a la labor que esta debe llevar a cabo.

Como explican Dreyfus y Kelly, dicha sacralidad suele estar presente en la habilidad del artesano. El trabajo de este, concluyen, «no es *generar* un sentido, sino *cultivar* la capacidad para *discernir* los sentidos que *ya están allí*».²³ Esto libera al artesano del nihilismo propio del individualismo autónomo, a través de un mundo de sentido donde hay orden. Al mismo tiempo, este sentido parece más sensato que las fuentes citadas en épocas pasadas. En efecto, según dan a entender los autores, el fabricante de ruedas de

carruaje no puede usar la calidad inherente de un pedazo de pino para justificar una monarquía despótica.

Regresando al asunto de la satisfacción profesional, la interpretación que hacen Dreyfus y Kelly del arte de los oficios tradicionales como un camino para encontrar sentido permite comprender por qué el trabajo de personas como Ric Furrer nos llama la atención a tantas personas. Como podrían perfectamente afirmar estos filósofos, la cara de satisfacción de Furrer en su trabajo, al extraer arte de un metal tosco, expresa el aprecio por una realidad escurridiza y valiosa en la modernidad: un vistazo de lo sagrado.

Una vez que la hemos comprendido, podemos conectar esta sacralidad inherente a las artes de los oficios tradicionales con el universo del trabajo del conocimiento. Para ello, debemos hacer primero dos observaciones. La primera quizá parezca obvia, pero merece la pena insistir en ella: no hay nada intrínseco acerca de los oficios *manuales* tradicionales en lo que respecta a la creación de esa fuente particular de sentido. Cualquier ocupación —ya sea física o cognitiva— que requiera altos niveles de destreza puede también generar un sentido de la sacralidad.

Para elaborar este punto, pasemos de los ejemplos anticuados de los carreteros o los herreros al ejemplo moderno de la programación de ordenadores. Analicemos la siguiente cita del genio de la escritura de código, Santiago González, donde le describe su trabajo a un entrevistador:

Un código hermoso es corto y conciso. Si uno le mostrara ese código a otro programador, él diría: «Qué código tan bien escrito». Es como escribir un poema.²⁴

González habla sobre la programación de ordenadores en términos similares a los que usan los artesanos de la madera para referirse a su oficio, en los pasajes citados por Dreyfus y Kelly.

En el libro *The Pragmatic Programmer*, que goza de muy buena reputación en el ámbito de la programación de ordenadores, vemos esta conexión entre la escritura de código y el arte de los oficios tradicionales. En el prefacio se cita el credo del picapedrero medieval: «Nosotros, cuyo oficio es cortar simples piedras, debemos tener siempre en mente las catedrales». ²⁵ El libro afirma que los programadores de ordenadores deben ver su trabajo de la misma manera:

Dentro de la estructura general de un proyecto, siempre hay espacio para la individualidad y la destreza. Dentro de cien años, nuestra ingeniería parecerá tan arcaica como las técnicas de construcción de las catedrales medievales a la luz de la ingeniería civil contemporánea, pero nuestra destreza seguirá siendo tan admirable. ²⁶

En otras palabras, no es necesario que te dediques a labores que requieran esfuerzos similares a los del herrero en su taller para generar el sentido que mencionan Dreyfus y Kelly. Encontramos un potencial similar de destreza en la mayoría de los trabajos cualificados de la economía de la información. Independientemente de que tu oficio sea escritor, especialista en marketing, consultor o abogado, tu trabajo es un arte; si pules tus habilidades y las aplicas con respeto y cuidado, podrás, como el carretero diestro, generar sentido en los esfuerzos cotidianos de tu vida profesional.

En este punto, algunas personas podrían argüir que su tipo específico de trabajo del conocimiento no se puede

convertir en una fuente de sentido porque es demasiado insustancial. Sin embargo, esta es una forma errónea de pensar, que nuestra visión del arte de los oficios tradicionales puede contribuir a corregir. En nuestra cultura actual le damos mucha importancia al contenido específico del trabajo. Nuestra obsesión con la consigna «Haz lo que más te apasione» (que es el tema de mi libro anterior) es motivada por la idea (errónea) de que lo más importante para la satisfacción profesional son los elementos específicos del trabajo que uno escoja. Según esta perspectiva, habría algunos trabajos excelsos, que podrían ser fuente de satisfacción —tal vez trabajar para una organización sin ánimo de lucro o fundar una compañía de software— mientras que los demás serían sosos y carecerían de encanto. La filosofía de Dreyfus y Kelly nos libera de esas trampas. Los artesanos que ellos citan no tienen trabajos excelsos. A lo largo de buena parte de la historia de la humanidad, los oficios de herrero y de carretero no fueron glamurosos. Sin embargo, eso no importa, pues los aspectos específicos del trabajo son irrelevantes. El sentido que se encuentra a través de esos esfuerzos se debe a la habilidad y la apreciación inherentes al arte de los oficios tradicionales y no a los resultados del trabajo.

La segunda observación clave sobre este argumento es que cultivar las destrezas constituye necesariamente una tarea profunda y, por lo tanto, requiere un sólido compromiso con trabajar a fondo. (Recordemos que en el primer capítulo afirmé que trabajar a fondo es necesario para afinar las destrezas y para aplicarlas después a un nivel superior.) Por lo tanto, trabajar a fondo es esencial para obtener una fuente de sentido, de la manera descrita por Dreyfus y Kelly. De allí se desprende que asumir el trabajo profundo en nuestra profesión y orientarlo hacia el cultivo de las des-

trezas es un esfuerzo que puede transformar un trabajo en el área del conocimiento, de tal manera que deje de ser una obligación agotadora y llena de distracciones y se convierta en algo satisfactorio: la puerta de entrada a un mundo lleno de cosas luminosas y extraordinarias.

HOMO SAPIENS PROFUNDIS

Los dos primeros capítulos de la primera parte eran pragmáticos. En ellos afirmábamos que trabajar a fondo es cada vez más valioso en nuestra economía, pero que, al mismo tiempo, es cada vez más escaso (por razones más bien arbitrarias). Esto representa una clásica incongruencia del mercado: si cultivas esta destreza, prosperarás profesionalmente.

En contraste, este capítulo final tiene poco que añadir a la discusión práctica sobre el progreso laboral y, *sin embargo*, es absolutamente necesario para que estas primeras ideas adquieran fuerza. En las páginas que siguen describo un programa riguroso para transformar tu vida profesional de tal forma que se centre en la profundidad. Se trata de una transición difícil y, como ocurre con muchos esfuerzos de este tipo, unos argumentos razonados y pragmáticos pueden motivar al lector solo hasta cierto punto. En último término, la meta que te propongas debe estar en consonancia con tus intereses más humanos. En ese capítulo sostengo que, para asumir la profundidad, es inevitable dicha consonancia. Ya sea que asumas la actividad del trabajo profundo desde la perspectiva de la neurociencia, la psicología o la elevada filosofía, todos estos caminos implican una conexión entre la profundidad y el sentido. Es como si nuestra especie hubiera evolucionado hacia un punto en el

que prospera en la profundidad y se estanca en la superficialidad, y se hubiera convertido en algo que podríamos llamar *Homo sapiens profundis*.

Anteriormente cité a Winifred Gallagher, la nueva discípula de la profundidad, y ahora la cito de nuevo: «Viviré una vida de concentración, porque es la mejor que existe».²⁷ Creo que esta es la manera más apropiada de resumir el argumento de este capítulo en la primera parte: una vida profunda es una buena vida, comoquiera que se la mire.